Miguel Ángel Vicente • Juan Carlos Ayala
COORDINADORES

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

María Victoria Beltrami
Patricia Bonatti
Mariano Alberto Bonelli
Ángel Héctor de Mendonça
Jorge Amadeo Franco
Jorge Raúl Fucaracce
Agustín Gatto



Norberto Hugo Góngora
Hernán Hernández Mosos
Hernán Gabriel Jacobsohn
Patricia Kent
Héctor A. Larocca
Roberto César Mazza
Ana María Parisí
Eduardo Rubén Scarano
Diana Rut Schulman

PEARSON
Prentice Hall

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

Coordinadores

Miguel Ángel Vicente
Juan Carlos Ayala

Juan Carlos Ayala - María Victoria Beltrami - Patricia Bonatti
Mariano Alberto Bonelli - Ángel Héctor de Mendonça - Jorge Amadeo Franco
Jorge Raúl Fucaracce - Agustín Gatto - Norberto Hugo Góngora
Hernán Gabriel Jacobsohn - Patricia Kent - Héctor A. Larocca
Roberto César Mazza - Hernán Hernández Mosos - Ana María Parisí
Eduardo Rubén Scarano - Diana Rut Schulman
Miguel Ángel Vicente



Argentina • Bolivia • Brasil • Chile • Colombia • Costa Rica • España
• Guatemala • México • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

Vicente, Miguel Ángel, Juan Carlos Ayala, y otros

Principios fundamentales para la administración de organizaciones - 1a ed. - Buenos Aires

Prentice Hall - Pearson Educación, 2008

ISBN : 9789876150156

FORMATO: 17 x 23 cm PÁGINAS 592

Editora:
María Fernanda Castillo
e-mail: fernanda.castillo@pearsoned.cl

Corrección de estilo:
Inés Fernández / Alessandra Canessa

Diseño y diagramación:
Diego Linares / Úrsula Capuñay R.

Diseño de tapa:
Víctor Goyburo

Coordinación:
Miguel Ángel Vicente / Juan Carlos Ayala

Autores:
Juan Carlos Ayala, María Victoria Beltrami, Patricia Bonatti, Mariano Alberto Bonelli, Ángel Héctor de Mendonça, Jorge Amadeo Franco, Jorge Raúl Fucaracce, Agustín Gatto, Norberto Hugo Góngora, Hernán Gabriel Jacobsohn, Patricia Kent, Héctor A. Larocca, Roberto César Mazza, Hernán Hernández Mosos, Ana María Parisí, Eduardo Rubén Scarano, Diana Rut Schulman, Miguel Ángel Vicente

Primera edición, 2008

ISBN : 9789876150156
Impreso en Argentina / Printed in Argentina

Índice

Capítulo II - El contexto y las escuelas de administración

Capítulo III - Estructura de las organizaciones

Capítulo IV - Teoría de las decisiones

Capítulo V - El proceso administrativo

Capítulo VI - Las competencias del administrador

Capítulo VII - Las influencias

Capítulo VIII - Hacia una administración con más responsabilidad

Capítulo IX - Algunos desafíos actuales

Prólogo

Caminos al saber fundado

Por Jorge Etkin*

Las organizaciones tienen una presencia cada vez más trascendente en nuestra vida cotidiana. Como instituciones sociales, por el hecho de pensar y trabajar en ellas, por los bienes y servicios que ellas generan y a los cuales accedemos en nuestra condición de ciudadanos, clientes y usuarios. Es entonces un halago dar la bienvenida a una importante obra sobre administración de organizaciones, producida por profesores de la Universidad de Buenos Aires con una prolongada y reconocida trayectoria tanto en la docencia como en el campo profesional del análisis organizacional y la gestión directiva. A modo de presentación, me permito hacer algunos comentarios sobre aspectos que estimo relevantes en la obra, para acompañar al lector en el inicio de una travesía que considero por demás atractiva y enriquecedora.

Para comenzar, encuentro en el texto una clara vocación por ahondar en la problemática de las organizaciones mediante un saber fundado, con adecuadas bases metodológicas, evitando, por lo tanto, la trampa de las recetas para un éxito que sólo cubre las apariencias. Los autores recorren tanto la descripción de la realidad como su explicación mediante modelos conceptuales y propuestas de políticas que tienden al desarrollo de la organización. Hay en el texto una encomiable preocupación por abordar la compleja realidad que enfrentan los directivos, tomando

(*) Director de la Carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA; Profesor Titular de Dirección General y del Seminario de Capital Social en dicha Facultad; Docente de Políticas y Estrategias en la Maestría en Administración. Ha sido Director del Instituto Nacional de la Administración Pública y ha publicado diversos textos sobre organizaciones.

distancia de la mirada sectaria y los enfoques voluntaristas sobre administración. Entiendo que los autores recorren caminos que son adecuados para satisfacer las múltiples demandas de los diversos actores que componen la organización en un entorno incierto y cambiante.

Esta perspectiva amplia y profunda se expresa en conceptos y propuestas que reconocen las diferentes dimensiones que coexisten en la organización, en el plano de lo social, lo cultural, lo económico y lo político, conceptos que se refieren tanto al nivel de lo manifiesto como al orden de lo simbólico. Ellos conciernen tanto al discurso y la comunicación literal como al diseño de imágenes y la visión compartida de la organización. Con una mirada constructiva, los autores proponen formas de comunicación que buscan no sólo la eficacia en la relación, sino también la adecuada comprensión y significación de los mensajes directivos.

Con una acertada visión de las dualidades que coexisten en la organización, los autores avanzan sobre la cuestión de la racionalidad, mostrando cómo convive con la necesaria subjetividad en el comportamiento decisorio. Explican los procesos recursivos que mantienen la identidad de la organización, como asimismo la realidad de los dispositivos de aprendizaje que mueven a la organización en el sentido del cambio requerido por nuevas demandas en su entorno. Estas coexistencias son propias de la realidad compleja que caracteriza a las organizaciones, y las propuestas del libro tienden a enfatizar en la búsqueda de caminos viables para superar estos desafíos estructurales y de contexto.

Los conocimientos son aplicados a distintas dimensiones de la organización, tanto a las corporaciones como a las pequeñas y medianas empresas. Respecto de estas últimas, se destaca su enorme importancia como fuentes de empleo, con todo lo que ello implica socialmente. Se plantean las condiciones propias de esta dimensión de empresas, su problemática y la necesaria adecuación de los principios de la administración y de las formas de gestión a una realidad donde el contacto humano directo y el impacto de los cambios ambientales atraviesan la organización y la conmueven. La obra explica que la conducción de estas empresas requiere decisiones estratégicas de carácter adaptativo, una negociación y un ajuste constantes, la búsqueda prioritaria de nuevas formas de financiación, la atención sincera y personalizada a clientes y usuarios. Ello implica una revisión también continuada de los modos de planificación, estructuración y control.

El texto plantea una importante relación entre la cultura organizacional y el poder, destacando el modo en que saberes y estrategias se relacionan e influyen sobre los comportamientos individuales, grupales y organizacionales. Tomando distancia de las propuestas y recomendaciones simples de carácter abstracto y voluntarista, los autores adoptan un adecuado enfoque basado en el análisis comparativo y descriptivo de las distintas realidades organizacionales, tanto en lo sincrónico como en lo evolutivo, reconociendo el peso de los factores de contexto y los rasgos constitutivos de la organización. La cultura no aparece como un recurso manejable desde la

dirección, sino como construcción de los integrantes, por la interacción cotidiana en cierto contexto. Es tarea del directivo comprenderla en sus raíces, en sus códigos y aspectos rituales, si desea resultados en sus esfuerzos por adecuar y transformar las estructuras y los procesos.

Con encomiable criterio, el texto no se orienta hacia la conclusión sobre la mejor cultura o el tipo de poder exitoso que asegura el consentimiento de los individuos. Se explica cómo en el ejercicio del poder están presentes tanto los factores estructurales (dispositivos) como los rasgos personales, los aspectos ambientales y propios de la situación concreta. El poder es analizado en un contexto donde cierta aceptación es legítima y necesaria, pero donde también operan resistencias de distinta intensidad, configurando así la relación entre el orden instituido y la actividad instituyente, que caracteriza la dinámica de las organizaciones. Con estos enfoques se ofrece al lector un marco conceptual propicio para la profundización y la comprensión crítica (no convencional ni conformista) de temas tan vinculados con los procesos de cambio en las organizaciones.

Enmarcado en la línea que destaca la responsabilidad social de las organizaciones, el texto señala las distintas áreas en las cuales las empresas pueden y deben colaborar con el desarrollo de la comunidad más amplia. Desde la perspectiva responsable que propone la obra, los clientes, usuarios o proveedores son vistos como grupos de interés e influencia (*stakeholders*), y como tales, actores de las decisiones de política ambiental y social de la propia organización. Esta perspectiva del compromiso ético y el desarrollo sustentable se pone de manifiesto en el análisis de los temas vinculados con los aportes a la sociedad, las acciones mediante redes de voluntariado, la protección del medioambiente, la difusión del conocimiento, la promoción de los valores democráticos y cooperativos en las formas de gobierno que adoptan las organizaciones.

Con estas breves consideraciones, he tratado de expresar mi sincero reconocimiento al meritorio esfuerzo realizado por los autores que aquí demuestran su experiencia en la educación universitaria y la capacidad volcada en los procesos de cambio en empresas e instituciones. Comento al lector que estamos frente a una obra que incorpora conocimientos fundados y constructivos relacionados con el análisis organizacional y el saber vinculado a la gestión directiva. Entiendo que su lectura permite acceder a enfoques novedosos y conceptos ilustrativos, como también revisar ideas y extraer nuevas conclusiones para la mejor comprensión y conducción de organizaciones.

Los autores

Miguel Ángel Vicente (Coordinador)

Contador Público por la Universidad de Buenos Aires (UBA).

Posgrado en Estrategia y Marketing.

Vicedecano de la Facultad de Ciencias Económicas (UBA).

DOCENCIA

Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas:

- Profesor titular de Administración General.
- Presidente de la Comisión de Enseñanza del Consejo Directivo.
- Profesor titular de Comercialización.
- Profesor titular de Seminario Gestión de Empresas Pyme.
- Profesor titular de Marketing Avanzado y Comunicaciones Integradas de Marketing en Maestrías y Carreras de Posgrados de diversas universidades nacionales.

Director de la Carrera de Posgrado de Especialización en Gestión Pymes - Facultad de Ciencias Económicas UBA y Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional de Entre Ríos, sede Concordia, y Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo.

Director Académico del I Congreso Internacional de Ciencias Económicas - FCE-UBA (28-31 mayo 2007).

Director de Tasa Logística S.A.

Consultor de empresas.

Autor de libros y publicaciones de su especialidad; el último de los cuales es *Las claves del marketing actual,* Norma, 2005.

Juan Carlos Ayala (Coordinador)

Licenciado en Administración por la Universidad de Buenos Aires (UBA).

Gerente de Recursos Humanos de CABAL C.L. Sistema de Tarjetas de Crédito, desde 1992.

DOCENCIA

Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas:

- Coordinador académico del Posgrado en Dirección Estratégica de RRHH.
- Profesor titular de Administración de Personal, en el Posgrado de Especialización en Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas.
- Profesor titular de Planeamiento Estratégico de RRHH, en el Posgrado de Dirección Estratégica de RRHH.
- Profesor titular de la 2ª cátedra de Administración de Personal.

  Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales:

- Profesor titular del Seminario sobre Negociación, en la Maestría en Administración de Negocios.

Síntesis de cursos y seminarios en entidades públicas y privadas: Gobierno del Ciudad de Buenos Aires, Fundación Banco Boston, Durlock, Tab Torres, Cadbury Stani Adams, Cámara de Comercio de España, ANSSES, Edenor, Colegio Médico de la prov. de Buenos Aires, Tasa Transportes S. A., Baker Hughes Arg. SRL., BDO Becher y asoc., Hospital Italiano, Transportadora de Gas del Norte, Basf Argentina, etc.

María Victoria Beltrami

Contadora Pública por la Universidad de Buenos Aires (UBA).

DOCENCIA

- Profesora adjunta de Sistemas Administrativos (UBA).

Consultora y capacitadora organizacional de entidades con y sin fines de lucro.

Cotitular de ECTA (Estudio Contable Técnico Auditor), asesoramiento integral de organizaciones y PyMES.

Coordinadora del Premio Estímulo de la Asociación de Docentes Nacionales de Administración General - ADENAG.

Delegada en la FCEUBA de ADENAG (Asociación de Docentes Nacionales de Administración General).

Patricia Bonatti

Licenciada y doctora en Administración; Contadora Pública Nacional por la Facultad de Ciencias Económicas de Universidad de Buenos Aires Área (UBA).

Directora del Departamento de Administración en la Facultad de CCEE de la UBA.

DOCENCIA

- Profesora titular de Teoría de la Decisión, Maestría y Doctorado Facultad de Ciencias Económicas UBA, y Universidad Nacional de Rosario.
- Profesora en la Escuela de Defensa.

Autora de varios libros y artículos. Dirige proyectos de investigación relacionados con la Decisión.

Consultora en áreas de Administración y Sistemas.

Mariano Alberto Bonelli

Licenciado en Administración, por la Universidad de Buenos Aires (UBA).

Posgrado en Organización y Dirección Empresaria, Facultad de Ingeniería UBA.

DOCENCIA

- Profesor adjunto en Administración General FCE - UBA.
- Profesor adjunto en Administración de Personal FCE - UBA.
- Profesor adjunto del Seminario sobre Negociación Comercial, Maestría en Administración de Negocios, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar Del Plata.
- Universidad Nacional de Entre Ríos, Facultad De Ciencias Económicas y Sociales, y Universidad Nacional De Cuyo. Facultad De Ciencias Económicas y Sociales, Profesor adjunto de la materia Recursos Humanos, en el Posgrado de Especialización en Gestión de Pymes.

Ángel Héctor de Mendonça

Licenciado en Administración y Contador Público por la Universidad de Buenos Aires (UBA).

Especialista en Constructivismo y Educación (FLACSO), Posgrado en Ciencias Sociales (UNLM).

DOCENCIA

- Profesor de grado y posgrado en Facultad de Ciencias Económicas UBA
- Profesor de grado en UMLM y UMSA.

Ex gerente: de Administración en Crainsa SA; de Personal en Rochdale SA; de Auditoria Interna en Monofort S.A.; de Control de Gestión en Corporación del Mercado Central de Buenos Aires.

Jorge Amadeo Franco

Licenciado en Administración por la Universidad de Buenos Aires (UBA).

Posgrado de Planeamiento Estratégico (UBA).

DOCENCIA

- Profesor titular ordinario y Jefe de Diseño de Sistemas de Información, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional de Entre Ríos.
- Profesor titular ordinario y Jefe de Dirección General, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional de Entre Ríos.
- Profesor asociado regular y Jefe de Dirección General en el Departamento de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de la Matanza.
- Profesor adjunto ordinario del Departamento de Administración y profesor asociado de Administración General, Facultad de Ciencias Económicas UBA.
- Profesor adjunto del Seminario de Integración y Aplicación de Licenciado en Administración, Facultad de Ciencias Económicas UBA.
- Subdirector y profesor de Posgrado de Especialización en Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas UBA.

Subdirector de la Escuela de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Buenos Aires.

Codirector de Posgrado de Especialización en Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional de Entre Ríos.

Subdirector de Posgrado de Especialización en Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), Facultad de Ciencias Economizas, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza.

Docente investigador.

Par evaluador y coordinador ante la CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria) por la Facultad de Ciencias de la Administración de La Universidad Nacional de Entre Ríos.

Coautor de varios libros, el más reciente: *Fundamentos de Administración de Organizaciones,* La Ley, 2005.

Jorge Raúl Fucaracce

Contador Público por la Universidad de Buenos Aires (UBA).

DOCENCIA

- Profesor adjunto de Sistemas Administrativos.
- Profesor adjunto de Seminario de Aplicación y Aplicación. Carrera Lic. Administración.

Consultor de organizaciones.

Evaluador del FONCyT para Proyectos Pyme.

Director del Centro de Estudios de la Pequeña y Mediana Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas UBA (Centro Pyme).

Conferencista.

Autor de libros y publicaciones de su especialidad.

Agustín Gatto

Contador Público por la Universidad de Buenos Aires (UBA).

Master en Dirección por la Empresas, Universidad del Salvador y Universidad de Deusto (España).

DOCENCIA

- Profesor asociado de Contabilidad Patrimonial y de Gestión y Costos, Facultad de Ciencias Económicas UBA.
- Profesor adjunto de Gestión y Costos, Contabilidad Superior y Contabilidad Patrimonial, Facultad de Ciencias Económicas UBA.
- Profesor titular de Planificación y Control de Gestión, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad del Salvador.
- Profesor titular de Planificación y Control de Gestión y Dirección de Empresas en el Master en Dirección de Empresas Constructoras e Inmobiliarias de la Universidad Politécnica de Madrid (sede Argentina)
- Profesor titular de *Management accounting* y Sistemas de Información en el Master de Contabilidad y Auditoría, Facultad de Ciencias Económicas Universidad del Salvador.
- Profesor titular de Política de Empresas en el Master en Gestión Empresaria, Facultad de Ingeniería, Universidad de Rosario.

Profesor de posgrado en varias universidades.

Consultor independiente especializado en Control de gestión.

Norberto Hugo Góngora

Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública por la Universidad del Salvador.

DOCENCIA

- Profesor titular de Sociología Organizacional, Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires.
- Docente regular de Ciencias Económicas en: Universidad de Buenos Aires, Universidad Nacional de La Plata y Universidad Nacional de Tres de Febrero.

Coordinador de la Maestría de Administración Pública y Maestría en Administración de la Universidad de Buenos Aires..

Director de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad Nacional de Misiones.

Ha dictado cursos de postgrado en más de treinta universidades del país y del exterior.

Dirige el Instituto de Investigaciones Administrativas de la Universidad Nacional de La Plata.

Ha realizado numerosos trabajos en el área de Sociología de las organizaciones, Comportamiento organizacional y temas vinculados a la gestión universitaria.

Ha sido evaluador de postgrados y de universidades argentinas y extranjeras.

Consultor de Recursos Humanos y Organización y de organismos nacionales e internacionales.

Hernán Hernández Mosos

Economista.

Posgrado en Planeamiento y Administración Estratégica, Comercio Internacional MERCOSUR y Competitividad, Gestión Gerencial, Reingeniería de Procesos, Oratoria y Negociación.

Maestría en Administración Pública de la Universidad de Buenos Aires.

Consultor independiente.

DOCENCIA

- Profesor adjunto de Administración General, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Desempeño profesional en dirección de recursos humanos en el sector estatal.

Hernán Gabriel Jacobsohn

Licenciado en Administración por la Universidad de Buenos Aires (UBA).

European Doctoral Programme in Entrepreneurship and Small Business Management, Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), España y Växjö University, Suecia.

Doctorado en Creación, Gestión y Estrategia de Empresas, UAB.

Cursos de creación de empresas y Pymes en Estados Unidos e Italia.

DOCENCIA

- Docente de Administración en la Universidad de Buenos Aires, la Universidad de San Andrés y General Sarmiento.
- Docente en creación de empresas en: UBA, ITBA, IECyT, Universidad del Norte (Barranquilla), Universidad de Guayaquil, UdeSA, Proyecto Microempresa - BID, MECON.

Director de diferentes proyectos, la mayoría de creación de empresas y Pymes.

Coordinador del foro de Capital Riesgo CREARCIT – (SECyT y el IECyT).

Director del Instituto de Emprendimientos Científicos y Tecnológicos

Co-fundador del área de *Entrepreneurship* en la Universidad de San Andrés (UdeSA).

Fundador y director de www.microempresa.net (UNESA).

Fundador de la Red Universitaria Solidaria (ReUniS).

Creador del Centro de Investigación y Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas, FCE-UBA.

Creador y director del área de investigaciones en Pequeñas y Medianas Empresas. Instituto de Investigaciones Administrativas, FCE-UBA.

Consultor.

Miembro de comité de pares evaluadores del proceso de acreditación de la calidad de las carreras de Ingeniería Comercial para la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado - Ministerio de Educación -Gobierno de Chile.

Creador de Consorcio de Exportación de prendas de punto, Instituto Nacional de Tecnología Industria.

Autor de artículos y libros relacionados con sus temas de investigación.

Patricia Kent

Licenciada en Administración y Contadora Pública. Master en Ecoauditorías y Planificación Empresarial del Medio Ambiente del Instituto de Investigaciones Ecológicas (España).

Especialista en Docencia Universitaria y en Función Pública.

Doctorando en Desarrollo Sustentable del CLADES.

DOCENCIA

- Profesora titular de Administración General y de Administración Ambiental de la Universidad Nacional de la Patagonia SJB y docente invitada en Universidades del país y del exterior.

Directora del Instituto de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sustentable, Getace, Universidad Nacional de la Patagonia SJB.

Directora y miembro de jurados de proyectos de investigación y extensión, de concursos docentes y de tesis de posgrados.

Expositora sobre temas de *management* y *ecomanagement* en el país y en el exterior.

Consultora en organismos del sector público, empresas privadas y organizaciones no gubernamentales, del país y del exterior.

Autora de *La gestión ambiental en la empresa,* coautora de varios libros y colaboraciones en publicaciones especializadas.

Héctor A. Larocca

Contador Público por la Universidad de Buenos Aires (UBA).

Director del Departamento Pedagógico de Administración. Director del Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social - Facultad de Ciencias Económicas UBA.

DOCENCIA

- Profesor asociado de la Universidad de Buenos Aires.
- Profesor titular de materias de Administración en las Universidades Nacionales de Buenos Aires y Quilmes.
- Profesor de Reconversión Empresaria para la Competitividad del Posgrado en Gestión Empresaria del Comercio Exterior y de la Integración, Facultad de Ciencias Económicas.
- Profesor de Nivelación en Contabilidad y Administración del Posgrado en Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas, Facultad de Ciencias Económicas.
- Profesor de Gestión de recursos económicos, financieros, análisis contable y tributario del Posgrado en Administración de Artes del Espectáculo, Facultad de Ciencias Económicas.

Coordinador académico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Gerencia Social para el Desarrollo Humano, Convenio Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y la Universidad de las Naciones Unidas.

Consultor y asesor de organizaciones de la economía privada, pública, social y académica.

Roberto César Mazza

Contador Público y Licenciado en Administración por la Universidad de Buenos Aires (UBA).

Doctorando en Ciencias Económicas (UBA).

DOCENCIA

Profesor adjunto de Administración de Personal y Relaciones Laborales, Facultad de Ciencias Económicas - UBA.

- Profesor adjunto del Seminario de Integración y Aplicación. FCE - UBA.
- Profesor adjunto de Administración de Personal y Relaciones Laborales. Centro Universitario Devoto del Servicio Penitenciario (UBA).

Representante de grado de Licenciatura en Administración - FCE - UBA, Comisión Universitaria de ADRHA.

Capacitador del Centro de Capacitación Ejecutiva - FCE - UBA.

Perito Contable del Poder Judicial.

Coordinador de Calidad Educativa FCE-UBA.

Ex docente de Dirección General, y Tecnología de la Información, FCE-UBA.

Ha sido: socio de E. V. & Asociados Consultores, Director Comercial Editorial Bayres Argentina S.A., Gerente de Administración y Finanzas Editorial Pegaso - Argencard.

Consultor y capacitador organizacional.

Ana María Parisí

Socióloga, especializada en Análisis Organizacional.

Posgrado en Administración Pública y en Administración de Empresas en Crisis, en la Facultad de Ciencias Económicas UBA, y en Gestión de Organizaciones Educativas (FLACSO).

DOCENCIA

- Profesora adjunta de Sociología de las Organizaciones de la FCE - UBA,

Investigadora del Centro de Estudios Organizacionales de la FCE - UBA, revistando en el PRITUS (Programa de Investigación en Turismo y Sociedad).

Amplia experiencia en diseño y dictado presencial y a distancia de Capacitación en temas de gestión y análisis organizacional.

Eduardo Rubén Scarano

DOCENCIA

- Profesor en Filosofía (UNLP).
- Titular ordinario de Lógica y Epistemología, carrera de Antropología, Facultad de Ciencias Naturales y Museo, UNLP.
- Titular ordinario de Metodología de las Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Económicas, UBA.
- Titular de Epistemología de la Economía, FCE-UBA.
- Profesor de Formalización de Teorías, Departamento de Doctorado, Facultad de Ciencias Económicas, UBA.
- Profesor titular de Ciencias Fácticas, Departamento de Doctorado, Facultad de Ciencias Económicas, UBA.

Ha sido profesor a cargo del módulo Metodología y Técnicas de la Investigación Social, Departamento de Posgrado, Universidad Nacional Autónoma de Honduras; Profesor titular de Seminario de Posgrado Metodología de las Ciencias Sociales, Doctorado en Ciencias de la Administación, Universidad Nacional del Sur; Profesor titular del Seminario de Doctorado Metodología de la Investigación en el Departamento de Administración de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires; Profesor titular de Metodología de la Investigación en la Maestría en Gestión Empresaria, FCE en las universidades nacionales de: Comahue, Patagonia, La Pampa, y Misiones. Profesor Titular de Metodología de la Investigación y Técnicas Econométricas en Especialización en Tributación en la FCE de la UBA, Universidad de Comahue, Universidad de la Patagonia y Universidad de Tucumán.

Docente Investigador.

Director del Centro de Investigación en Epistemología de las Ciencias Económicas, FCE - UBA.

Ha sido Managing Editor en *The Journal of Management and Economics.*

Director del *International Journal of Philosophy and Methodology of Economics.*

Ex Presidente de la Sociedad Iberoamericana de Metodología Económica (SIAME).

Ha escrito numerosos artículos y ocho libros en su especialidad. El último *Manual de Escritos de Investigación,* Ed. Macchi, 2004.

Diana Rut Schulman

Licenciado en Economía por la Universidad de Buenos Aires (UBA).

Doctorado en Ciencias de la Administración, UBA.

Master y Doctorado en Ciencias Sociales con orientación en Educación, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).

DOCENCIA

- Profesora adjunta regular de Sistemas Administrativos, Facultad de Ciencias Económicas UBA.
- Profesora adjunta ordinaria del área Administración General, Universidad Nacional De Luján.
- Coordinadora de Administración General, Empresas y Gestión de Pymes. Fundación Universidad a Distancia Hernandarias.
- Docente de postgrado en la Universidad de Morón, en el Seminario y taller “La organización y Administración de Sistemas de Educación a A Distancia”. Maestría en Educación a Distancia.
- Docente de postgrado de Administración Gerencial en Maestría en Gestión Empresaria, Universidad de la Patagonia San Juan Bosco.
- Cursos y talleres: Planeamiento Estratégico, Marketing bancario, Toma de decisiones, Calidad en Atención al Público, Ventas.

Docente Investigador.

Integrante del equipo de Evaluación de la Subsecretaría Pedagógica. Facultad de Ciencias Económicas (UBA).

Jefa de la División Administración. Departamento de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Luján.

Coautora de varios libros, el último de los cuales: *Fundamentos de Administración de Organizaciones.* Editorial La Ley, Buenos Aires, 2005.

Concepto de administración

1. La administración:
¿ciencia, tecnología o persuación?

2. El rol del administrador

3. Hace quinientos años

CAPÍTULO I



La administración: ¿ciencia, tecnología o persuasión?

Por Eduardo R. Scarano

En este trabajo, se abordan las diferentes propuestas de los teóricos de la administración para resolver los problemas de su dominio. Se da especial relieve al modo más frecuente, el científico, y se realiza una rápida revisión de los conceptos involucrados en esta perspectiva, principalmente las nociones de método, ciencias fácticas, y los productos del método (ciencia básica, ciencia aplicada y tecnología). Finalmente, se presentan los autores que sostienen estas maneras diferentes de resolver los problemas administrativos: la administración como ciencia (Simon, Chandler, Donalson); como tecnología (Bunge, Simon); y como persuasión (Hood y Jackson, Morgan).

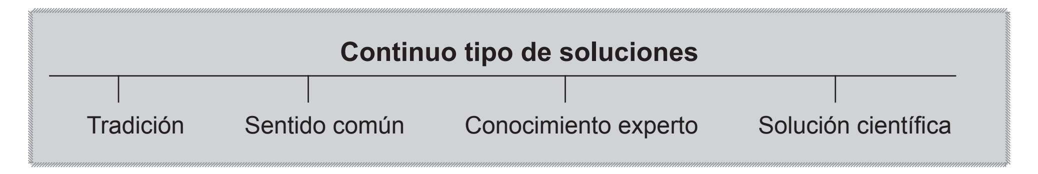
Las maneras de resolver problemas y las soluciones científicas

La administración o gestión, como cualquier otra disciplina, tiene como responsabilidad resolver los problemas de su campo de estudio. Así, suele definirse a la administración como la disciplina que se ocupa de coordinar los recursos disponibles en una organización para conseguir el fin que se ha propuesto. Frente a una organización concreta, un primer problema podría ser cuál es el objetivo u objetivos que persigue; podría no estar claro ni ser igual para distintos miembros de la organización, lo que perturbará su desarrollo, puesto que cada uno puede tomar decisiones diferentes ante la misma situación, según cuál sea el fin que desee alcanzar. El gestor es el encargado de alinear los objetivos de los integrantes de la organización con su fin

principal. Normalmente se encontrará con la siguiente situación: para conseguir lo anterior, debe obtener otros fines subsidiarios del primero; por ejemplo, debe comunicar eficientemente el fin de la organización, deberá capacitar a algunos integrantes para que puedan desempeñarse de tal manera que contribuyan a la obtención del fin principal y de los subsidiarios, y así podríamos seguir.

Ahora nuestro gestor tiene varios problemas: identificar los fines de la organización, comunicarlos a los restantes integrantes, capacitar para contribuir a su consecución, etc. ¿Cómo resolverá estos problemas? Los puede resolver según aprendió de sus superiores, es decir, por tradición; o según le indica su experiencia al resolver problemas idénticos o semejantes en otras organizaciones; o según fue entrenado en la Facultad de Ciencias Económicas en la que se licenció de gestor; o complementando lo que sabe con lecturas de artículos sobre estos temas en revistas recientes. Es decir, hay diferentes maneras de resolver un problema, sobre la base de diferentes elementos que abarcan un continuo que comienza en el sentido común o la intuición y llega en el otro extremo a la resolución científica de un problema. Una solución puede ser aceptada simplemente por tradición, "Porque así se resolvió siempre"; o por autoridad, "Es así porque lo dice fulano"; o por conocimiento experto, "Es así porque es especialista y tiene éxito"; o sobre la base del conocimiento científico.

La resolución de problemas es común a distintas especies animales, no solamente al hombre. Para algunos especialistas, resolver problemas es sinónimo de inteligencia. Ahora bien, no todos resuelven los problemas de la misma manera. La mejor manera es la que usualmente se denomina "solución científica" (o "profesional"); es decir, recurrir a aquellas soluciones que se basan y concuerdan con los hechos, y que se obtienen a la luz de teorías o modelos probados.



Soluciones científicas

Una vez realizada la distinción entre los tipos de soluciones a los problemas, se puede abordar en qué consisten las soluciones científicas, es decir, qué es la ciencia. Este enfoque vale la pena si se considera que la administración soluciona sus problemas de la manera en que lo hacen las disciplinas científicas. ¿Cuán importante es esta afirmación? Muy importante, porque si esta pretensión es cierta, la administración pertenece al tipo más firme de conocimiento posible. Hay muchas clases de conocimiento, pero la ciencia es el más exitoso para resolver los problemas prácticos, es decir, los problemas que tienen que ver con el conocimiento y el control del

medio. El prestigio del conocimiento “científico” (se entrecomilla el término porque no siempre significó lo mismo a lo largo de la historia) viene desde los filósofos griegos. Pero en particular, el prestigio de la ciencia para resolver problemas se remonta a la llamada Revolución Científica del siglo XVI en adelante; la formulación de la física por Galileo y luego por Newton fue capaz de explicar y predecir los fenómenos mecánicos de una manera sin parangón con las teorías anteriores y dando lugar a una pauta de progreso continuo en este campo. Finalmente, estas teorías exitosas permitieron no solamente la comprensión del mundo, sino también el dominio práctico de los fenómenos alcanzados por esas teorías científicas.

Si la administración es científica, no sólo no hay mejor manera de resolver los problemas, sino que en el largo plazo esos problemas serán solucionados de forma cada vez mejor, a imagen y semejanza de lo que sucede con los problemas de la física, la química y la biología.

A continuación, se define brevemente qué es la ciencia. Hay dos maneras de definirla, por sus características o por su método.

Definición de la ciencia por { Sus características / Su método }

La manera tradicional de definir la ciencia es mediante la enumeración de sus características. Bunge (1980, pp. 16 y ss.) enumera las características del conocimiento científico, a título de ilustración:

1. Especializado.
2. Claro y preciso.
3. Comunicable.
4. Sistemático.
5. Metódico
6. Verificable.
7. Legal.
8. Explicativo.
9. Predictivo.
10. Abierto.

Algunas de estas características merecen comentarse rápidamente. Verificable quiere decir que es capaz de cotejarse con los hechos y que una solución se sostiene porque se ajusta a la realidad. Una solución verificable se selecciona a la luz de los hechos, no por cuestiones de gusto, clase o religión.

Legal significa que se conoce una solución cuando se la obtiene sobre la base de una o más regularidades sociales o de la naturaleza. Conocimiento es siempre conocimiento de lo general (o de lo universal, como se decía tradicionalmente).

También mediante una solución científica se puede informar por qué, cómo o cuándo sucede un fenómeno. Y las respuestas a estos interrogantes significan mucho más que suministrar una causa de lo que deseamos explicar, significan subsumir un fenómeno como un caso de una pauta recurrente.

La capacidad predictiva es la capacidad de adelantarse a lo que va a suceder, basándose en las leyes de una disciplina. Son especialmente estas características (verificabilidad, legalidad, explicación y predicción) las que vuelven tan poderosas a las soluciones científicas y las hacen tan valiosas para poder dominar la realidad. Permiten adelantarse a lo que va a suceder y, conociendo las condiciones que producen un fenómeno, modificarlas para evitarlo o para producirlo en el rango de magnitud que se desee.

Otra manera de caracterizar a la ciencia es por su método, como hace Popper en *La lógica de la investigación científica* (1962, p. 49): "[Propongo] que se caracterice a la ciencia empírica por sus métodos, o sea, por nuestra manera de enfrentarnos con los sistemas científicos, por lo que hacemos con ellos y lo que hacemos a ellos".

De acuerdo con lo anterior, la entera diferencia entre la ciencia y la no ciencia es la utilización del método científico. Éste no garantiza la obtención de la verdad; en cambio, garantiza su crítica permanente y, por lo menos, obtener a largo plazo mejores respuestas a los problemas planteados. El conocimiento científico es la clase de conocimiento que se somete a crítica, en especial, a la forma más severa de crítica: cotejar un enunciado con la realidad.

Al desempeñar un papel tan importante, el método merece una explicación detallada, que se realizará en la siguiente sección.

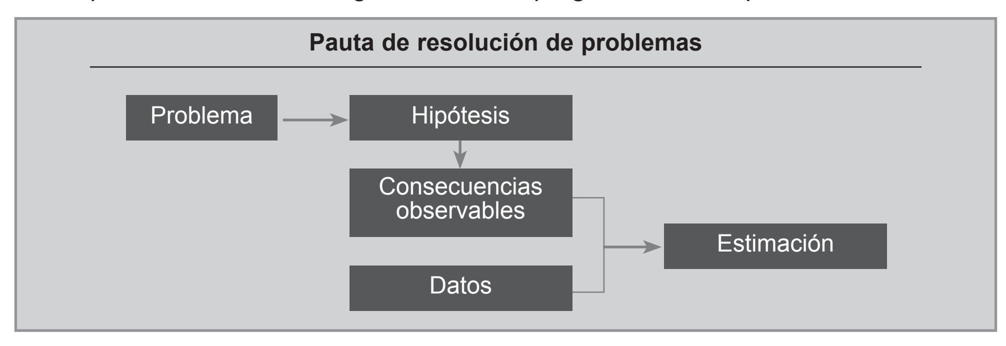
El método

¿Cuál es la manera o pauta general de resolver cualquier problema relativo a los hechos? No hay una única respuesta, pero la más aceptada entre epistemólogos y metodólogos es la siguiente:

1. **Formulación del problema.** Se expresa de la manera más precisa y técnica posible el problema que se quiere resolver.
2. **Formulación de las hipótesis.** Se propone una hipótesis (es decir, una solución). Usualmente se tiene más de una hipótesis, pero se las trata de a una. Se escoge la que se cree que es la más sólida y se la somete a prueba.
3. **Derivación de consecuencias observables.** Las hipótesis, por ser muy generales o abstractas –tienen términos que no se refieren directamente a fenómenos que podamos observar mediante nuestros sentidos–, deben someterse a manipulaciones lógico-matemáticas para poder cotejarse con la realidad. Se extraen de ellas consecuencias observacionales con la ayuda de la lógica y las matemáticas.
4. **Cotejo consecuencias-realidad.** Estas últimas sí pueden –de ahí su nombre, "observacionales"– cotejarse directamente con la realidad, ya sea con una pieza de la realidad o con los datos (formulaciones sistemáticas de aspectos observables de la realidad; por ejemplo, una serie del valor mensual de la canasta familiar en nuestro país).

5. **Estimación provisoria de la hipótesis.** Según las consecuencias observables sucedan o no sucedan, prestan apoyo o refutan la hipótesis. O, eventualmente, aumentan o disminuyen el grado de confirmación si es una hipótesis probabilística según los datos disponibles hasta este momento.

6. **Nuevo problema.** Nunca una solución queda probada definitivamente; se pueden encontrar elementos de juicio posteriores que la invaliden o suposiciones erróneas que obliguen a rechazarla. En este caso, se deben elaborar nuevas hipótesis para intentar resolver mejor el problema. Pero si no se han encontrado elementos para rechazar la hipótesis, el nuevo problema es si resistirá comprobaciones más estrictas. En cualquier caso, siempre estamos ante un nuevo problema. Lo típico del conocimiento científico es ir de problemas a problemas, nunca de datos a conocimientos firmes. Sin embargo, no se está siempre en una especie de eterno retorno, siempre en el mismo lugar. Aunque una hipótesis se rechace, el científico intentará encontrar mejores hipótesis, es decir, soluciones que tengan tanto éxito como la que fracasó y que no falle donde la anterior lo hacía. En este sentido, la ciencia no consigue acumular verdades, pero, en cambio, consigue soluciones progresivas a sus problemas.



Veamos un ejemplo muy elemental de los pasos anteriores.

1. ¿Existe el Impuesto al Valor Agregado en la Argentina?
2. En la Argentina existe el IVA.
3. Sólo señalaremos tres consecuencias observacionales: 3.a. se debería encontrar el IVA discriminado en boletas de ventas de bienes; 3.b. debería haber una ley en el Boletín Oficial que promulgue el IVA; 3.c. se deberían encontrar comprobantes bancarios del pago del IVA.
4. Al cotejar con la realidad las potenciales consecuencias observables que se derivan de la hipótesis, se encuentran sin esfuerzo ejemplos: comprobantes de pago del IVA de tal banco; boletas de la empresa XX en que se discrimina el IVA del monto total; etcétera.
5. Inferimos trivialmente que los hechos a favor enumerados en el paso anterior confirman la hipótesis.

Clases de ciencias (fácticas y formales)

Hasta ahora, hemos procedido como si hubiera una sola clase de ciencias, las que se refieren a hechos. Sin embargo, es importante distinguir cuántas clases hay porque se supone que cada una de estas clases de ciencias se asocia a un método distinto de resolución de los problemas.

Históricamente, el problema de la clasificación de las ciencias fue tan debatido y con respuestas tan diversas que perdió paulatinamente importancia. El criterio en que se basaba la clasificación era filosófico. Para responder a la pregunta de cuántas clases de ciencias existían, primero se determinaba cuántas clases de realidades se podían encontrar y las correspondientes capacidades para conocerlas. Así, por ejemplo, algunos encontraban entidades inmateriales (como las matemáticas) a las cuales se accedía por la sola razón, otras materiales (como los cuerpos físicos), conocidas mediante los sentidos, y, por último, entes que poseen autoconciencia y producen cultura, a los que se accede por un tipo particular de conocimiento directo o intuición.

De esta manera, existen tres clases de ciencias que se corresponden con un tipo particular de conocimiento. De ahí el *dictum* clásico: "Cada ciencia se determina por su objeto y por su método". Claramente se observa que el criterio es filosófico, es decir, depende de la filosofía particular que se sostenga, las clases de realidades que se determinen y, consiguientemente, las clases de capacidades cognoscitivas por las que se las conoce. Los filósofos nunca se pusieron de acuerdo acerca de los tipos de realidades que existían y esto condujo a la pérdida de importancia del problema de la clasificación de las ciencias.

Clasificación tradicional de las ciencias		
Tipo de realidad	**Tipo de conocimiento**	**Clase de ciencia**
Realidad $_1$ ... Realidad $_n$	Conocim. $_1$ ... Conocim. $_n$	Ciencia clase $_1$ ... Ciencia clase $_n$

El criterio contemporáneo de clasificación de las ciencias es distinto. En lugar de proponer criterios filosóficos, se propuso un criterio lógico acerca del cual no hay divergencias. Desde un punto de vista lógico, hay tres clases de enunciados. Los analíticamente verdaderos son siempre verdaderos, "Llueve o no llueve"; los analíticamente falsos son siempre falsos, "Esto es cuadrado y no es cuadrado simultáneamente". Los anteriores son siempre verdaderos (o falsos) en virtud de su forma, no por su contenido; es la forma del enunciado la que garantiza su valor veritativo.

En realidad, interesan solamente los analíticamente verdaderos, puesto que de una falsedad sistemática no se aprende nada, y, por lo tanto, no se estudian. Por último, encontramos los que pueden ser verdaderos o falsos, las contingencias, "Un automóvil tiene cuatro puertas". En éstos, la forma de enunciado no es suficiente para

determinar su verdad o su falsedad, se debe investigar la realidad para examinar qué estados del mundo los vuelven verdaderos o falsos. Las definiciones dadas son absolutamente intuitivas y, por lo tanto, defectuosas desde un punto de vista lógico estricto. Un examen más preciso obligaría a introducir conceptos lógicos como forma lógica o interpretación, entre otros, algo que está fuera de los alcances de este trabajo.

Con la identificación de las tres clases de enunciados se puede avanzar en la clasificación de las ciencias. Las que están compuestas exclusivamente por enunciados analíticamente verdaderos se denominan "ciencias formales". Pertenecen a las ciencias formales, es decir, la lógica y las matemáticas. Aquellas disciplinas que incluyen contingencias se denominan "ciencias fácticas" y estudian los fenómenos o hechos de la realidad. En las ciencias fácticas también se encuentran enunciados analíticamente verdaderos pero solamente como auxiliares, para poder razonar (mediante la lógica) y medir (mediante las estructuras matemáticas adecuadas).

Las ciencias fácticas poseen un solo método: el método empírico. Es decir, para comprobar la verdad o la falsedad (o sus sucedáneos: verosimilitud, confirmación, etc.) de un enunciado, se lo coteja con la realidad. Como los enunciados usualmente son abstractos o generales, hay que manipularlos para derivar de ellos enunciados empíricos u observacionales de manera que, si los enunciados observacionales se dan en la realidad, el enunciado respectivo está comprobado provisoriamente. En caso contrario, queda refutado, es declarado falso y rechazado.

Clasificación actual de las ciencias por enunciados	
Tipos de enunciados	
Analíticos	Contingentes
Ciencias formales	Ciencias fácticas
Lógica Matemática	Astronomía Física Química ... Biología ... Sociología Economía Administración ... Historia

Se denomina "enunciado observacional" o "dato" al enunciado singular que expresa percepciones; es el tipo de enunciado más seguro desde el punto de vista del contenido. Las ciencias fácticas poseen un solo método desde la física hasta la historia, pasando por la biología, las ciencias sociales, la contabilidad y la economía; sin

embargo, se valen de **técnicas** distintas, es decir, de métodos especiales, para obtener conocimiento. Así, la biología utiliza microscopía pero no la contabilidad; o la física realiza pesadas con balanzas y nunca utiliza cuestionarios para recolectar datos, como las ciencias sociales. Las disciplinas para obtener conocimiento se valen de **un solo método** y de **técnicas diferentes**.

Ciencia básica, ciencia aplicada y tecnología

Al aplicar el método científico, los productos que se obtienen pueden ser muy diferentes, aunque siempre científicos: ciencia básica, ciencia aplicada y tecnología.

Productos del método científico {
- Ciencia básica
- Ciencia aplicada
- Tecnología

La ciencia básica consiste en aplicar el método científico con el objetivo de conseguir leyes científicas que reflejen las pautas objetivas recurrentes de la realidad. La ciencia aplicada considera las leyes científicas de la ciencia básica para evaluar su aplicación o utilidad. No busca nuevas leyes, investiga la utilidad de las leyes con fines prácticos. Desde un punto de vista epistemológico, la tecnología consiste en teorías basadas en el conocimiento científico, pero no reducibles a él. Es decir, la tecnología tiene otros componentes; su objetivo es basarse en las leyes de la ciencia básica o aplicada para generar conocimiento. Sin embargo, no hay tecnología si no se utiliza el método científico.

Esta definición permite distinguir inmediata y simplemente entre los términos "ciencia" (sustantivo) y "científico" (adjetivo). A la ciencia (básica o aplicada) se la ha definido en el párrafo precedente; queda definir el segundo término: se denomina "científico" a un conocimiento que se obtiene mediante el método científico. Todos los productos del método son científicos. Principalmente son dos: la ciencia (básica o aplicada) y la tecnología.



Los enunciados tecnológicos siempre se refieren al universo humano y toman en cuenta de manera esencial restricciones de tipo legal, económico y valorativo que modifican las nociones clásicas epistemológicas. En este sentido, la tecnología es más rica; incorpora facetas que no posee la ciencia. Sólo interesa señalar

las diferencias entre técnica, ciencia y tecnología, pero no definirlas ni discutirlas exhaustivamente. Al generar la tecnología mediante el método científico, queda asegurada su cientificidad.

La tecnología surgió en las últimas décadas del siglo XIX, especialmente en 1880 y 1890, en el marco de la tercera fase de la Revolución Industrial. Se produjo un hecho que trajo consecuencias de largo plazo a varios niveles de la sociedad: la aparición de la conexión entre ciencia básica y producción industrial. Dicha conexión se realizó con una disciplina de la física, la electricidad, y con la química. Los protagonistas fueron diferentes: la electricidad en los Estados Unidos y en el Reino Unido, la química en Alemania y, secundariamente, en Francia. La ciencia básica como insumo de la producción industrial se denominó en adelante “tecnología”. La técnica es connatural al hombre y es una de las características sin las cuales no se estaría ante un ser humano. La técnica existe desde que existe el hombre mismo. Sin embargo, no ocurre lo mismo con la tecnología, que es un hecho sumamente reciente, prácticamente contemporáneo.

Es de destacar que la aplicación de la noción de tecnología se amplía inmediatamente de la esfera de la producción económica al dominio entero de la praxis, sea económica o no. Coincide con un fuerte e intenso movimiento estructural para volver tecnologías (científicas) a una serie de praxis como las ingenierías, la medicina, la administración y, también, la contabilidad.

La administración como ciencia y el programa simoniano

En la sección precedente, se realizó la distinción entre el sustantivo “ciencia” y el adjetivo calificativo “científico”. En consecuencia, si la gestión es una ciencia, existe la obligación de encontrar un conjunto de **leyes** administrativas, una pauta progresiva de resolución de problemas en su ámbito y la capacidad predictiva típica de la ciencia.

Considerar a la administración una ciencia ha tenido muchos defensores. Uno de los más lúcidos ha sido Herbert Simon. En *El comportamiento administrativo* (1970), cuya primera edición es de 1947, se encuentran los análisis metodológicos que sustentan su posición, especialmente en los capítulos **II** y **III**, y en el **Apéndice**. Constituye un modelo del tipo de investigación que se debe realizar para volver a la administración una ciencia.

En el capítulo II, Simon analiza los principios de la administración y puntualiza que éstos vienen de a pares. Lo grave es que una versión del principio se contradice con la otra: mientras uno recomienda descentralizar una organización para lograr eficiencia, su complementario recomienda centralizar para conseguir el mismo fin. Y así con cada uno de ellos. Es una situación completamente inaceptable bajo los cánones de una actitud científica; intenta solucionarlo interpretando que cada una de las versiones

contradictorias de estos principios constituye un criterio (diferente) para alcanzar un fin (diferente). Desde un punto de vista práctico, se formulan conceptos interesantes que permiten la enunciación de posibles generalizaciones (leyes) administrativas.

En el capítulo III, Simon se refiere a la distinción entre hechos y valores. En un tratamiento idéntico al que realiza la economía, afirma que el conocimiento científico puede establecer verdades-falsedades de hecho, pero no puede determinar si un fin, objetivo o criterio es verdadero. La administración, como las restantes ciencias, no puede discutir científicamente acerca de fines. Éstos vienen dados y sólo es científica la discusión acerca de la eficiencia para alcanzar un fin con ciertos medios disponibles. Esta distinción se refleja en el tipo de enunciados: **informativos**, que pueden ser verdaderos o falsos (por ejemplo, “La mayoría de las PyMEs son empresas familiares”); **directivos**, que incitan o inhiben una acción, y que no son verdaderos o falsos, sino buenos o malos, convenientes o no (por ejemplo, “No debe hablar”; “¡Cierre la puerta!”). Los informativos son los únicos que forman parte de la ciencia; los directivos son órdenes, preguntas, imperativos, prescripciones legales o de otro tipo.

Los conceptos que forman parte de los enunciados fácticos pueden ser observacionales o teóricos (los que rebasan la observación). Los enunciados teóricos deben estar controlados por la observación para ser legítimos. Simon dedica una parte significativa del capítulo a especificar las posibles conexiones de conceptos administrativos clave con el dominio observacional (autoridad, poder, etc.).

En el Apéndice, reivindica una vez más la diferencia entre lo fáctico y lo imperativo, y que los enunciados de la administración se refieren a lo observacional para probar su verdad o su falsedad. La administración suele presentar sus enunciados como si fueran directivos, lo cual significaría que no es una ciencia. Simon muestra que ésta es una situación aparente y que pueden transformarse en enunciados informativos. Así, “Para conseguir el fin x, **debes** hacer z e y” es traducible inmediata o fácilmente a un enunciado informativo de forma condicional semejante a “Si haces z e y, entonces consigues el fin x”. Es simplemente una diferencia de estilo, meramente lingüística. El método es el mismo; sólo difieren por los motivos de las personas que los emplean.

¿Cuáles pueden ser esos motivos? La tradición presenta a la administración eminentemente de una manera imperativa, y es más fácil pasar de un imperativo a otro (y realizar las respectivas traducciones a cuestiones de hecho) que conseguir estas consecuencias finales interesantes deduciendo a partir únicamente de enunciados de hecho.

Si bien Simon no pudo mostrar (cuando el libro en cuestión fue escrito) leyes interesantes, de amplia capacidad predictiva y unificadora, los principios de la administración y las traducciones de los enunciados éticos sugerían ejemplos de leyes. La búsqueda de leyes continuó desde los años 60 con la teoría de la contingencia (Burns y Stalker, Chandler) y, especialmente en nuestros días, por la autodenominada “teoría positivista de las organizaciones”, que tiene como uno de sus más notables representantes a Lex Donalson, por ejemplo (1996).

La administración como tecnología

Aquí se explora el segundo sentido del término “científico”, como calificativo, es decir, se corresponde con la manera de entender la administración como tecnología. Mario Bunge (1969, cap. 11) ha presentado el enfoque epistemológico más explícito y preciso de la tecnología. Ubica a la administración dentro de la tecnología; específicamente, la incluye entre las tecnologías sociales (1999). Un enfoque diferente se encuentra en la obra de Simon (1973) posterior a la citada.

Los principios y generalizaciones de la administración ¿son leyes, hipótesis o reglas? No pueden ser leyes porque las leyes que encontramos en la administración pertenecen a otras ciencias básicas o aplicadas (como las económicas o psicológicas), no son leyes propias. Además, las presuntas leyes administrativas –como los principios de la administración– pueden ser alteradas *ad libitum* y, por consiguiente, no pueden ser leyes. La mayoría de las veces tampoco son hipótesis, porque en lugar de describir prescriben lo que debería ser o hacerse para alcanzar ciertas metas. Por lo tanto, es frecuente que los principios sean meras reglas. Deberían ser mantenidos si son exitosos en la práctica y justificados por teorías sólidas como la psicología, la sociología, la investigación operativa, etcétera.

Afirmar que la administración es una tecnología (social) implica que la teoría administrativa no enuncia leyes, sino hipótesis o reglas tecnológicas. Es científica porque emplea el método científico y se basa en el conocimiento sustantivo de otras ciencias básicas. Pero aun si fuera así, ¿por qué la enorme diferencia de eficiencia entre las ingenierías físicas y biológicas y las tecnologías administrativas? Esta diferencia se debe principalmente a la dispar solidez de las ciencias básicas en las que se apoyan. La física y la biología son más maduras, poseen un conjunto de sólidas leyes, mejoran continuamente su predictibilidad y precisión. No sucede lo mismo con las ciencias sociales, que se encuentran en un estadio más simple, o menos maduro, entre las ciencias.

Del punto anterior se deduce implícitamente una de las estrategias de consolidación de la administración: aumentar los vínculos con el conocimiento básico disponible y aplicar, siempre que se pueda, el método científico.

Los profetas de la administración: la aceptación de las soluciones administrativas por persuasión

Suministrar una solución basándose en la persuasión es hacer una fundamentación retórica o retoricista. El análisis retoricista del conocimiento recurre a los hechos y las razones, y además y de manera esencial, a la **persuasión**. En un argumento válido, la conexión entre premisas y conclusión queda garantizada por la lógica, de tal modo que si las premisas fueran verdaderas, la conclusión no podría ser falsa. En el contexto retórico, las premisas de un argumento pueden no justificar la conclusión, pero la conexión se establece sobre la base de la persuasión ejercida por quien formula

el argumento a la audiencia a la cual va dirigido. De otra manera, los argumentos retóricos típicos no son ni deducciones formalmente correctas ni razonamientos inductivos. Son **argumentos** de varias clases, cuya característica común consiste en que se pretende transmitir a la conclusión la adhesión otorgada a las premisas.

La contaminación destruye la vida en el mundo
Hay que asegurar condiciones de vida para las generaciones futuras
___
No se pueden aceptar las papeleras sobre un río

Tal como está formulado, éste es un argumento persuasivo, pues falta demostrar y agregar en las premisas –lo cual podría ser cierto– que la tecnología usada por esas papeleras contamina de una manera que destruye todas o la mayoría de las formas de vida.

En administración, normalmente no se prueba la veracidad de las doctrinas según los estándares metodológicos (científicos), sino que las argumentaciones administrativas se suelen basar en el conocimiento ordinario, es decir, en ideas o en máximas de sentido común, vinculadas a ejemplos casualmente observados que encajan accidentalmente en el argumento (Hood y Jackson, pp. 50-51).

El sentido común cambia a través del tiempo y vuelven al primer plano nuevas máximas, acompañadas por una nueva selección de ejemplos favoritos. “Este proceso de definición del sentido común y la selección de ejemplos de apoyo produce una rotación de doctrinas, cada una diferente de las demás, ninguna nueva ni probadamente superior. **El resultado de la argumentación administrativa posee un carácter retórico**” (Hood y Jackson, p. 51).

El enfoque científico de la administración pone de relieve el par **diseño-desempeño**; el retórico, el par **argumento-aceptación**. En el primer par se enfatiza la contrastación; en el segundo, la persuasión juega un papel fundamental y gira alrededor del poder de la metáfora y la analogía. Éstas pueden ser más efectivas que las pruebas estadísticas y la cuantificación para seleccionar un enunciado o teoría.

¿Qué volvió tan popular el enfoque retórico en la actualidad? El programa de Simon –la administración es una ciencia– no ha alcanzado los resultados deseados desde hace más de cincuenta años. El fracaso en poder mostrar leyes fundamentales propias de la administración condujo a algunos a imponer este enfoque. Sin embargo, su popularidad se sustenta en que la literatura administrativa en sí misma es un negocio y el retoricismo es una manera fácil de satisfacer la demanda de cómo aumentar las ganancias o cómo, con una receta de sentido común, volverse un empresario exitoso; la persuasión puede abarcar desde recetas basadas en el budismo zen hasta otras basadas en el arte de la guerra o en cualquier moda pasajera. Un estudio de las ideas administrativas lleva a un resultado sorprendente: son muy pocas y vuelven cada cierto tiempo como novedades.

PREGUNTAS Y EJERCICIOS

1. Compare la administración considerada una ciencia –el programa simoniano– con la administración considerada una tecnología (realice una tabla de semejanzas y diferencias entre ambas).
2. ¿Cómo se vincula la clasificación de las ciencias con las diferentes clases de enunciados?
3. ¿Qué significa “predicción” y cómo se vincula esta noción con la de ciencia?
4. Aplique la pauta metodológica al problema, “¿Cuál es el organigrama de esta organización?”, a una organización cualquiera que usted conozca.

BIBLIOGRAFÍA

Bunge, M., *La ciencia, su método y su filosofía,* Siglo Veinte, 1980.

_____ *La investigación científica,* Ariel, 1969.

_____ *Las ciencias sociales en discusión,* Sudamericana, 1999.

Burns, T. y G. M. Stalker, *The Management of Innovation,* Tavistock, 1961.

Chandler, A. D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise,* The MIT Press, 1962.

Donalson, L., *Positivist Organization Theory*, Sage, 1996.

Morgan, G., Imágenes de la organización, Alfaomega/ra-ma, 1991.

Hood, C. y M. Jackson, *La argumentación administrativa*, Fondo de Cultura Económica, 1997.

Simon, H., *El comportamiento administrativo*, Aguilar, 1970.

_____ *Las ciencias de lo artificial*, ATE, 1973.

Popper, K., *La lógica de la investigación científica*, Tecnos, 1962.



El rol del administrador

Por Diana Rut Schulman y Miguel Ángel Vicente

El administrador en la Argentina actual

La responsabilidad del administrador consiste en generar capacidad de "gestión" para lograr los objetivos de una organización, o un sector de la misma, en términos de eficacia, eficiencia, productividad, lucro, beneficio social, competitividad u otros resultados requeridos por la dinámica organizacional.

Para poner esta afirmación en contexto, citaremos a Jean-Paul Sartre, en la entrevista con Jorge Semprún de 1965: "No pienso que haya una diferencia que no sea histórica en la coyuntura entre pensamiento y acción. Para mí, la acción pone el pensamiento al descubierto. En un comienzo, la acción revela al mundo, al mismo tiempo que lo cambia. Dicho de otro modo: para mí no existe el pensamiento contemplativo. Existen simplemente acciones, que pueden ser de lo más elementales, y, en el interior de esas acciones que van a cambiar el mundo, una especie de descubrimiento del mundo, en tanto que se está transformándolo".

Coincidimos con Sartre y decimos que el administrador es un "hombre de acción".

Para viabilizar esa capacidad de gestión o acción, es imprescindible que el administrador esté capacitado para responder a los siguientes interrogantes:

a) **¿Qué es una organización?** Es un sistema social y tecnológico, cuyas características se explicarán en el punto siguiente, "Requisitos para un desempeño eficaz".

b) **¿Ante qué organizaciones se encuentra el administrador?** Públicas, privadas y ONG; además, se debe tener en cuenta en qué sector de la economía real actúa.
c) **¿Qué hay que hacer para dirigir una organización?** Conocer que se trata de un problema psicológico-social, por cuanto son los seres humanos quienes interactúan en su funcionamiento diario.
d) **¿Cómo funcionan las organizaciones y cómo son las relaciones entre los sociosistemas y el medio ambiente?** Se trata de un problema de coordinación: relaciones entre actividades realizadas por seres humanos y sistemas informativos.
e) **¿Dónde (en qué ámbito) y cuándo?** Las organizaciones actúan en un contexto específico y en un momento histórico determinado; por lo tanto, son temporales y espaciales. Por ejemplo, en nuestro país estamos en el tránsito al año 2010, intentando un ajuste estructural de la economía, moviéndonos entre el Mercosur y América Latina.

En consecuencia, el administrador tiene que ser un hombre de su tiempo, que genere las condiciones para el cambio hacia el crecimiento económico con desarrollo social.

Conceptualmente se trata de agregar un adjetivo:

Administración de................
la escasez................ la miseria................ la transición democrática................
el crecimiento................ el desarrollo

¿Cómo? Con una formación y un entrenamiento que le permitan com-plementar:

- **La teoría:** la disciplina administrativa.
- **La realidad:** la acción propiamente dicha.

En definitiva, teoría y práctica al mismo tiempo, producir resultados, cambiar la realidad.

Se necesita formación (capacitación permanente) más entrenamiento en resolución de problemas en situaciones reales.

Lo esencial es entender que el administrador es alguien que se debe orientar fundamentalmente a la acción, por cuanto lo que se espera de él es capacidad de gestión para transformar la realidad.

Básicamente:

- Capacidad de gestión para transformar objetivos en resultados concretos.
- Optimización de la eficacia, la eficiencia, la productividad, el beneficio social, el lucro, la competitividad.
- Adaptación al cambio social y tecnológico.

Requisitos para un desempeño eficaz

Para obtener niveles satisfactorios de eficacia, es necesario estudiar la actividad del administrador con sentido realista.

Debemos preguntarnos: **¿Qué es?, ¿en qué consiste la actividad de los administradores?, ¿qué conocimientos, habilidades o destrezas son necesarios?**

Los resultados del desempeño dependen de la exactitud con que se perciba y se responda a las presiones y alternativas con las que se enfrenta el administrador diariamente en su trabajo.

Es necesario que el administrador adquiera una conciencia que le permita advertir la complejidad de las organizaciones y del medio, y la multiplicidad de relaciones que hay que tener en cuenta. Por ejemplo:

- Formación teórica más entrenamiento, para respetar la realidad, ya que se trabaja con hechos reales.
- Complemento entre teoría (la disciplina administrativa) y realidad (acción propiamente dicha).

¿Cómo actuar?

- Con vocación y conocimiento del negocio o actividad.
- Con experiencia.
- Con inteligencia para establecer objetivos, políticas y valores:
  - Objetivos = enlace con el contexto.
  - Políticas = los límites.
  - Valores = filtros de la realidad.
- Leer o analizar escenarios para detectar oportunidades y amenazas.
- Tener habilidades para la resolución de problemas.
- Ser respetuoso de la creatividad y la innovación.
- Ser creador de espacios para que el ser humano crezca.
- Sumarse a proyectos participativos.
- Tener espontaneidad y conducción.
- Hacer generalización más especialización en algún sector de aplicación (demanda que exige universalidad, pluralismo intelectual y formación muy amplia, que excede la pretendida especialización que muchos pregonan para la disciplina administrativa).
- Tener capacidad de cambio de acuerdo con el cambio en el medio, a través de la recreación y la elaboración de estrategias coherentes con las tendencias del contexto.

- Articular fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Coordinar actividades.
- Conducir equipos de trabajo.
- Establecer redes de comunicación con subordinados, con otros miembros de la organización y con otras organizaciones (saber establecer redes de información).
- Ser persona de acción y decisión, articulando:
  - La capacidad de iniciativa y la aceptación de riesgos razonables.
  - El desarrollo de ideas.
  - La toma de decisiones.
  - La programación de su implementación.
  - La acción.
  - La evaluación de resultados.

Los flujos de trabajo del administrador son:

- Realizar el trabajo operativo, que incluye el insumo (información), la tarea, el procesamiento y el producto (resultado concreto).
- Organizar el trabajo propio y el de sus colaboradores.
- Manejar comunicación y sistemas de información (formal e informal).
- Resolver problemas y tomar decisiones (asumir la toma de decisiones en condiciones dudosas y poco claras).
- Tener capacidad para asignar recursos y manejarlos.
- Tener habilidad y disposición para manejar conflictos.
- Tener capacidad de negociación.
- Demostrar aptitudes para entablar relaciones (dentro y fuera de la organización).
- Practicar la administración del tiempo.
- Practicar la delegación y la descentralización.
- Practicar el liderazgo estratégico.
- Ejercer la evaluación y el control de las acciones realizadas por el grupo (disposición para ejercer la introspección y la autocrítica, para aprender permanentemente de la práctica).

El futuro, cada día más incidido por la tecnología, la competitividad y la mundialización, requiere empresarios, gerentes, consultores y funcionarios cada día más profesionalizados y con capacidad para el trabajo en equipo.

Reflexiones finales

- Todos los sociosistemas tienen administradores (aunque sea, de tiempo parcial).
- Hasta las sociedades formadas por monos y otros animales superiores tienen líderes permanentes o temporarios, encargados de organizar la división del trabajo y de controlar que se cumplan las reglas.
- En la naturaleza, los administradores ineficaces sucumben o son reemplazados, y las formas de organización ineficaces terminan siendo eliminadas por selección natural.
- En cambio, los humanos podemos ignorar nuestra ineficacia y mantenernos a la cabeza de algunos sociosistemas por la fuerza o por el poder económico.

La organización

El surgimiento de problemas en la organización del trabajo, su identificación y su diagnóstico, los estudios destinados a superarlos y los aprendizajes resultantes de cada uno de ellos constituyen la fundamentación histórica del pensamiento administrativo.

Sin duda, estos problemas han tenido en cada momento histórico una fuerte relación con el contexto político, económico, social y cultural (Suárez, 1995).

Es decir que el pensamiento administrativo surge como respuesta a la necesidad de solucionar cuestiones que, a su vez, han ido surgiendo en el mundo, específicamente, en relación con las organizaciones; de estas últimas hablaremos más adelante, en este mismo libro.

Según el mismo Suárez (1974), las teorías organizacionales han sido básicamente formalistas, a-históricas, a-contextuales y abstractas.

Se puede decir que la mayoría de ellas constituyen marcos referenciales más que teorías y que, en general, plantean modelos racionales de gestión empresarial para obtener mayores beneficios, si bien puede verse con claridad un intento de superación de las escuelas “tradicionales” en administración en la escuela inglesa, cuyo exponente más conocido, el Tavistock Institute, propone un método estudio-acción donde el mismo investigador se inserta en las organizaciones para conocerlas y transformarlas, tema que será profundizado al estudiar las distintas corrientes en administración.

Hemos visto que el administrador es quien dirige y coordina un departamento, un área o bien toda una organización. Sin embargo, no hemos definido aún este último concepto.

A principios del siglo XX, dio comienzo lo que podríamos denominar la “sociedad moderna”, con la producción de una serie de hechos y cambios en la economía y

en la sociedad que generaron la necesidad de buscar nuevas formas de organizar y dividir el trabajo, algunas de las cuales pueden observarse en el siguiente cuadro (adaptado de Marín, 1994):

Transformaciones de orden económico	Transformaciones de orden psicosocial	Transformaciones de tipo tecnológico	Transformaciones de orden político
Nacimiento de la sociedad industrial.	Explosión demográfica.	Explicación de las posibilidades de intervención social.	Conformación del Estado moderno.
Masificación de la producción, del consumo y de la sociedad.	Urbanización.	Incremento de la importancia de la tecnología.	Extensión de los regímenes democráticos.
Deterioro del medio humano y el medio ambiente.	Valoración del tiempo.	Racionalización creciente.	Las multitudes expresan su protesta.
Desigual distribución de las riquezas.	Búsqueda de la seguridad.	Impacto sinérgico entre biotecnología, informática y telecomunicaciones.	Presión sindical.
	Extensión de la educación.		

Decíamos entonces que, en el inicio del siglo XX, se dieron una serie de procesos y cambios importantes relacionados con la administración y los administradores, que mostramos en el cuadro anterior: traslado de la gente del campo a las ciudades (urbanización), aparición de las factorías (con el nacimiento de la sociedad industrial); clara imposición del capitalismo como modelo económico y, con él, la existencia y el desarrollo del mercado; invención de la máquina de vapor (como símbolo del desarrollo tecnológico).

Dentro del marco descripto, las fábricas y las nuevas empresas necesitaban una nueva forma de trabajo, y la administración, con Taylor (1911) y Fayol (1916), intentó encontrar formas de lograr mayor productividad en este nuevo entorno.

Llamaremos "organizaciones" en una primera aproximación a esas nuevas factorías, pero incluiremos también cualquier tipo de unión de personas (con o sin fines de lucro) que tenga un objetivo común, e iremos profundizando el concepto a medida que avancemos en su análisis.

¿Cómo definir a las organizaciones? Richard Hall plantea: “Las organizaciones son un componente dominante de la sociedad contemporánea. Nos rodean. Nacimos en ellas y, por lo general, morimos en ellas. Nuestro tiempo de vida entre ambos extremos está lleno de ellas. Es imposible escapar de ellas. Son tan inevitables como la muerte y los impuestos” (1996).

Esto es fácilmente reconocible en las interacciones que tenemos cada día con las personas que trabajan en ellas, con los objetos que producen y los servicios que brindan. En un día cualquiera de la vida de un individuo (siguiendo al mismo Hall), nos levantamos cuando suena un despertador que fue producido por una organización, al bañarnos utilizamos elementos de perfumería, agua y luz eléctrica, vamos al trabajo en un medio de transporte que también presta un servicio a través de una organización, somos socios de un club, vamos al hospital, nos reunimos a cenar con amigos en un restaurante… Podemos describir todas nuestras actividades siempre en torno de organizaciones.

Estas organizaciones y su funcionamiento son, sin duda, uno de los fenómenos sociales centrales de los siglos XX y XXI. “Las organizaciones pueden hacer mucho bien y mucho mal a través de los resultados que producen en la sociedad” (Hall, 1996).

Hall agrega que existe el conflicto como una característica inherente a las organizaciones, entre ellos, uno económico, basado en que el empleado siempre quiere ganar dinero, mientras que los dueños del capital ganan menos en la medida en que pagan más salarios.

El resultado importante para este autor es que las organizaciones ubican al individuo dentro de la sociedad, dentro de la estratificación social; esto podría ejemplificarse diciendo que si una persona es “gerente de una gran empresa”, no está en un mismo estrato social que un “empleado en una lavandería”. Eso nos otorga un lugar, que ocupamos en las organizaciones y en la sociedad en un determinado momento, que por supuesto va cambiando a lo largo de nuestras vidas.

Hall dice también: “Hay teóricos de la organización y filósofos sociales que ven a las organizaciones como el **único** medio por el cual se alcanzan fines deseables, como paz, prosperidad y justicia social” (Etzioni, 1993).

Crozier (1973) concibe a la organización moderna, si es que puede ser democrática, como el medio por el cual una población ahora menos rígida puede tener opciones en las cuales desarrollar la creatividad y la innovación (Hall, 1996).

Ahora bien, el mundo actual es cada vez más complejo (es decir, incluye una enorme cantidad de variables, elementos e interrelaciones entre ellos), de modo que administrar y coordinar a las organizaciones también es cada vez más complejo, al igual que los conocimientos que se requieren para lograr los resultados deseados.

Veamos un ejemplo del crecimiento y cambio que se produce en las organizaciones: el Automóvil Club Argentino (ACA) comenzó prestando un servicio de traslado a sus

asociados ante un desperfecto de sus automóviles; más adelante, el servicio incluyó el taller para la reparación de los vehículos; luego, incorporó estaciones de servicio para la venta de combustibles, prestaciones de turismo a través de hoteles y campings, y seguros para los autos de sus socios.

El usuario va requiriendo más servicios, es cada vez más exigente, la organización crece y se hace más compleja, y, por supuesto, ocurre lo mismo con su conducción hacia el logro de los objetivos.

Las organizaciones son temporales y espaciales, es decir, existen y están inmersas en un contexto y un tiempo determinados, siendo influenciadas por este último.

Poseen una lógica propia, relacionada con el procesamiento interno de los estímulos, la información y los elementos que reciben del contexto. Además, se caracterizan por su autogeneratividad, es decir, generan para sí mismas los recursos que necesitan para funcionar.

La autonomía organizacional será, entonces, la capacidad que presentan estas formaciones sociales para gobernarse, reorganizarse y sobrevivir en condiciones diferentes de las de su origen. Con este atributo se trata de caracterizar la variedad de mecanismos internos que tiene la organización para transformar las perturbaciones externas a partir de sus procesos internos.

Todas las definiciones de **organización** coinciden en el carácter social de las mismas. Chester Barnard (1938) las define como "un sistema de actividades de dos o más personas, coordinado en forma consciente". Podemos rescatar de esta descripción la importancia de entender la interacción de las personas, así como que existen diferentes actividades coordinadas.

Las actividades que son vitales para el alcance de ciertos logros por parte de la organización deben estar ordenadas y distribuidas entre sus miembros. Este punto se profundizará en la parte que estudiaremos la estructura organizacional (parte de este tramo fue tomado de Vicente y otros, 1996).

Otra definición es la de Talcott Parsons (1960), quien caracterizó a las organizaciones como "unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos". A pesar de la popularidad de esta definición, la existencia de fines compartidos es bastante discutida.

Por un lado, está el punto de vista de Santiago Barcos (1998), quien sostiene que la existencia de propósitos, finalidades o fines no explica siempre lo que las organizaciones o quienes las dirigen persiguen en realidad, si bien tales fines o propósitos sirven como guía para la acción. Por el otro, se encuentran otros puntos de vista respecto de que los objetivos, en realidad, no son "de las organizaciones", sino de los grupos que tienen más poder en ellas, en un momento determinado.

Recién desde fines de los años 60 (con la aparición de la visión sistémica) se toma en cuenta la incidencia del contexto en las organizaciones, aunque no es posible

entender las características de una **organización** sin entender el medio ambiente en el que actúa.

Todas las organizaciones están integradas directa o indirectamente a otras de mayor jerarquía, lo cual les restringe los grados de libertad que poseen para su operación.

Tomando como ejemplo nuestra facultad, si bien existe la autonomía universitaria, las políticas de la UBA y de los ministerios de Economía y Educación, entre otras, condicionan la toma de decisiones.

En todas existe más de una racionalidad, que proviene de intereses encontrados y deriva en el conflicto, condición inherente a las organizaciones.

¿Qué otras características tienen las organizaciones, además de ser agrupamientos humanos que interactúan con el contexto en función de sus objetivos?

Más adelante, trataremos en particular el concepto de **cultura organizacional,** fundamental componente organizacional, en el que confluyen los mitos, ritos, pautas, normas y valores de la propia organización, que se transmiten a sus miembros. Esta cultura será fuerte cuando los valores sean compartidos por la mayoría de los participantes, y débil o fragmentada cuando no sea así.

Todas las organizaciones utilizan **tecnología,** entendida para la administración como las maquinarias más el conocimiento. Por ejemplo, una fábrica tiene tecnología intensiva en máquinas y herramientas, pero una institución educativa es rica en conocimiento. Ambos elementos son necesarios en las organizaciones, si bien en distintos grados o medidas.

Otro elemento básico es la **estructura organizacional,** que también estudiaremos en profundidad más adelante. Es la forma en que la organización divide su trabajo: verticalmente en función de la autoridad y la jerarquía, y horizontalmente en relación con las distintas tareas que deben hacerse en ellas. Esas tareas deben ser coordinadas y controladas.

Mintzberg dice: “La estructura parece encontrarse en la raíz de muchas preguntas que nos surgen sobre las organizaciones” y “puede simplemente definirse como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas” (1984).

Presentaremos una definición sobre el fenómeno organizativo perteneciente a Bernardo Kliksberg (1985), que es abarcadora y detallada; el autor dice que una organización:

1. Es una **institución social.**
2. Contiene un **sistema de actividades** desempeñadas por sus integrantes, que se coordina en forma consciente y racional y crea expectativas en los miembros de la organización.

3. El **conjunto de relaciones entre las actividades** de la organización constituye su estructura. Esta última es relativamente estable en el tiempo.
4. Tiende hacia el cumplimiento de determinados fines. El proceso de fijación de esos fines y el grado de cooperación que le acuerden sus miembros variarán según la organización.
5. Sus características, su comportamiento y sus objetivos son profundamente incididos por las características del **medio** económico, político, cultural, social, etc., en el que se desenvuelve. A su vez, la organización puede influir en el medio.

Por otra parte, todas las organizaciones tienen que satisfacer dos **funciones:**

a) **Función social:** satisfacer necesidades, hacer que las actividades funcionen, que sean útiles y que satisfagan las expectativas de un individuo o un grupo de individuos.
b) **Función económica:** satisfacer dichas necesidades con el mejor uso de recursos posible. En este sentido, una organización que no "le sirve" a nadie no existiría o, al menos, tendería a desaparecer.

Para Peter Drucker (1992), la responsabilidad social de la empresa también está relacionada con su función económica, pero no es la única, pues la empresa tiene la obligación de utilizar eficientemente los recursos sociales, a fin de generar renta y trabajo. El autor plantea que las organizaciones poseen una **misión,** que es la de satisfacer diferentes necesidades sociales. Fijan sus **objetivos,** es decir, hacia dónde quieren llegar, fijando de esta manera su enlace con el contexto en el que actúan.

Veamos algunos ejemplos. ¿Por qué existen los hospitales? Porque los seres humanos se enferman, y necesitan curarse. También para prevenir posibles enfermedades y, en definitiva, porque existe el dolor (si al enfermarnos no sintiéramos dolor, tal vez no iríamos a hacernos ver por un médico).

¿Por qué existe el Ministerio de Justicia? Porque los individuos y las organizaciones realizan contratos y acuerdos, que de no ser cumplidos por las partes, requieren de alguien que intermedie entre ellas; si viviéramos en la ley de la selva, no existirían los estudios jurídicos, ni los juzgados, ni los libros de Derecho.

¿Por qué existen los lavarropas? Porque la cultura nos marca ir vestidos, al usar la ropa, ésta se ensucia y, como no es descartable, tenemos que lavarla. Si viviéramos en una sociedad en la que no se usara ropa, no existirían las fábricas de lavarropas, ni las de jabón para lavar, ni las de planchas.

Podríamos, siguiendo este razonamiento, encontrar el **fin** o la **misión** de cualquier organización, es decir, qué necesidad satisface en la sociedad.

Tal como señala Barcos: "Las organizaciones se han convertido en poderosas fuerzas sociales, que ejercen un poder significativo en la sociedad y modelan su vida" (1998). Pero el poder también tiene su contraparte de responsabilidad social, por lo

que deben comprometerse con la calidad de vida de sus integrantes y con la sociedad en la que se encuentran, haciendo esto compatible con la actividad principal a la que se dedican.

Luego de haber definido a las organizaciones desde distintos autores reconocidos en el ámbito de la administración, nos adentraremos en sus características.

Comenzaremos por decir que las organizaciones no son todas iguales, simplemente porque las personas que trabajan en ellas son distintas.

Por ello, puede ser útil clasificarlas o tipologizarlas de alguna forma para encontrar elementos comunes entre grupos de organizaciones, que puedan a su vez facilitarnos la búsqueda de soluciones a determinados problemas.

Existe una gran variedad de clasificaciones, de las cuales tomaremos las que nos parecen significativas, aclarando que las tipologías en realidad son infinitas, dado que las organizaciones se pueden agrupar en función de cualquier característica que nos pueda interesar en un determinado momento (parte de esta clasificación fue tomada de Schulman, Riqué y Villalba, 2000):

1. **Por su finalidad,** es decir, en función de **para qué** existen, encontramos **organizaciones lucrativas,** que conocemos como "empresas", y organizaciones **no lucrativas,** como por ejemplo las organizaciones religiosas, filantrópicas o políticas, los clubes, los museos, las escuelas y las universidades.
2. **Por su tamaño,** son microemprendimientos, pequeñas, medianas o grandes organizaciones, que en general se miden por su cantidad de personal y su nivel de facturación anual.
3. **Por su actividad o sector económico,** pueden ser clasificadas como pertenecientes a los sectores primario (agrícolas, ganaderas, mineras, pesqueras), secundario (industrias), terciario (comerciales y servicios) y cuaternario (servicios de alta tecnología).
4. **Por el origen de su capital,** pueden ser públicas cuando el capital es del Estado, o privadas cuando el mismo es de individuos u organizaciones. También pueden ser mixtas.
5. **Por su tipo jurídico,** las sociedades pueden ser de hecho, anónimas, de responsabilidad limitada, colectivas y cooperativas; en cada caso, la responsabilidad legal de los socios es diferente.
6. **Por su ámbito de actuación,** pueden ser locales, nacionales, regionales, internacionales y globales.

Cualquier clasificación es siempre arbitraria, pero nos ayuda a comprender las características organizacionales de un mismo grupo. Por ejemplo, el criterio de división que separa a las empresas en públicas y privadas, según la propiedad del capital, es insuficiente si se pretende obtener una clasificación de utilidad para la investigación científica de las organizaciones.

En efecto, si en el análisis organizacional se estudia en dos grupos distintos –y, por lo tanto, se tratan por separado– al Banco de la Nación Argentina (de capital estatal y, según la clasificación clásica, público) y a un gran banco privado, se estaría separando a dos organizaciones que tienen muchos rasgos en común, a tal punto que compiten entre sí.

Para darle carácter científico al estudio de las organizaciones, Richard Hall (1996) propone que una clasificación general –y, por ende, la constitución de distintos grupos de organizaciones bajo estudio– debería contemplar e incluir en una misma categoría de análisis a aquellas organizaciones que sean similares o se parezcan en los siguientes aspectos:

- La gama de condiciones externas (contextos similares).
- El espectro total de acciones e interacciones dentro de una organización.
- Los resultados de los comportamientos organizacionales (resultados organizacionales).

Esto ratifica la **complejidad** del fenómeno organizacional, es decir, la amplia gama y cantidad de variables que se deben tener en cuenta para efectuar el análisis y la descripción de las organizaciones.

Nos detendremos por un momento en la **organización universitaria,** que tiene determinadas características diferenciales y que es de nuestro especial interés.

A pesar de que la teoría de la organización ha sido originalmente desarrollada para la administración de empresas y negocios, sus análisis posteriores han sido aplicados a organismos públicos, sociales y sin fines de lucro, y pueden resultar de utilidad para el estudio de la universidad como "organización" (Greco, 2005).

Respondiendo a la pregunta "¿Por qué y para qué existen las organizaciones, y cuál es la función social de la universidad?", las funciones tradicionales de las organizaciones universitarias son la **formación,** la **generación** (investigación) y la **difusión del conocimiento** que en ellas se produce.

La primera función se refiere a la acción de enseñar, dictar clases, realizar seminarios, etc., en general, enmarcada en la idea de docencia; el conocimiento generado se brinda luego a la sociedad, en lo que usualmente llamamos "extensión", compuesto por una serie de actividades que la universidad lleva a cabo en conexión con la sociedad, como por ejemplo el dictado de cursos a individuos, empresas, gobiernos, etc., independientemente de que sean alumnos de la misma.

La investigación crea nuevo conocimiento

¿Por qué existe entonces la universidad? Porque forma profesionales necesarios y útiles a la sociedad en diferentes disciplinas, genera conocimiento y presta servicios al medio en el que se desenvuelve.

Siguiendo el razonamiento utilizado anteriormente al justificar la existencia de las organizaciones, si no hicieran falta abogados en la sociedad para dirimir en cuestiones contractuales y judiciales entre los individuos y las organizaciones, no existiría la Facultad de Derecho; de igual modo, si en la sociedad no se requirieran profesionales médicos capaces de curar a los pacientes, no existiría la Facultad de Medicina.

Para Burton Clark (1983), quizás el especialista más representativo en el estudio de los sistemas de educación superior desde un enfoque organizacional, la materia prima con la que se trabaja en la universidad es el **conocimiento.** Clark menciona, a su vez, la dificultad para medir el cumplimiento de los objetivos de la misma, dadas su amplitud y su ambigüedad.

Tratando de sintetizar lo dicho hasta aquí en relación con las organizaciones, diremos que todo sociosistema humano se caracteriza por tener una serie de componentes, tales como las personas que forman parte de él, una estructura determinada de trabajo, poder, autoridad e información, elementos que interactúan entre sí y con el ambiente natural y social que conforman.

El conjunto de las actividades realizadas por los hombres en el mundo actual se produce en dichas organizaciones. Todas ellas requieren un administrador que las coordine y controle, a través de una serie de actividades que hemos descripto anteriormente en este mismo trabajo.

Si bien hemos realizado una clasificación de las organizaciones, lo que las diferencia entre sí es una particular lectura del contexto en el que se desenvuelven, una evaluación de la dirección de las fortalezas y debilidades internas que poseen, y de las amenazas y oportunidades del contexto o ambiente, la forma en que administran sus recursos (materiales y humanos), y la concepción e implementación de sus estrategias y planes (que les permitirán cumplir con los objetivos que se han planteado).

Sintetizando las características de las organizaciones:

- Utilizan tecnología.
- En ellas coexisten razones económicas, familiares, poder, prestigio, etcétera.
- Tienen una cultura.
- Los estilos de gestión de las organizaciones son diferentes bajo un régimen autoritario que bajo un régimen democrático.
- Interactúan con el medio ambiente (están abiertas a él).
- Son temporales y espaciales, están inmersas en un contexto determinado y tienen las características que provienen de ese medio.
- Se rigen por un proceso interno de lógica propia, que trabaja con lo que recibe del contexto.
- Por su autogenerativividad, todos los días generan lo que necesitan para viabilizarse. Se producen a sí mismas y permanentemente crean condiciones para seguir funcionando.
- Su estructura abarca las relaciones entre actividades, la autoridad, la división del trabajo, la coordinación y el control.
- Los objetivos son su enlace con el contexto.
- Todo sociosistema humano se caracteriza por su composición (las personas que forman parte de él), su ambiente (natural y social) y su estructura (el conjunto de relaciones entre sus miembros y entre éstos y elementos ambientales).
- Además, toda persona pertenece a varios sociosistemas: su familia, la empresa u organismo en el cual trabaja, su club, su partido político, etcétera.

Administración

En el trabajo del profesor Scarano –"La administración: ¿ciencia, tecnología o persuasión?"–, se brinda el marco epistemológico de la disciplina administrativa.

Sin perjuicio de ello y a modo de síntesis, podemos decir que la ciencia se propone explicar el mundo para controlarlo y vivir mejor, y que la tecnología y la técnica se proponen aportar las herramientas necesarias para sí, mediante el diseño de dispositivos o planes de acción que permitan crear, modificar o crear cosas concretas.

En nuestra opinión, la administración constituye una técnica para la conducción de organizaciones y el marco teórico se va construyendo asentado en la búsqueda permanente de respuestas para dos interrogantes:

a) **¿Qué es una organización?** Es un problema sistémico.

b) **¿Cuáles son los mecanismos que hacen que funcione bien?** Sabemos que es un problema psicológico, social y tecnológico.

La administración justifica su existencia porque:

- Hoy, toda la actividad del hombre se realiza en organizaciones.
- Las organizaciones constituyen uno de los fenómenos sociales centrales de los siglos XX y XXI.
- Cada día son más complejas.
- A medida que crecen, hacen falta conocimientos más complejos.

La administración trabaja estudiando actividades y relaciones dentro y entre sociosistemas. En definitiva, su objetivo es diseñar instrumentos rigurosos de análisis para lograr una descripción suficiente, que permitan dirigir organizaciones y controlar su funcionamiento. Emplea métodos científicos y resultados de investigaciones científicas en psicología, ciencias sociales, economía, informática, etcétera.

Se trabaja en dos niveles:

a) Análisis teórico a nivel científico del comportamiento de las organizaciones.

b) Diseño de técnicas aplicables para lograr la mayor eficacia, eficiencia, competitividad, beneficio social y productividad de las diferentes áreas de una organización.

Es habitual que quienes escriban acerca de la administración abarquen dos espacios:

- **Reducido:** la empresa de negocios.
- **Ampliado:** cualquier organización o proyecto.

Hoy en la Argentina

Para la administración se presenta un papel relevante, de primer orden en el esfuerzo nacional en marcha por el contexto de crisis (en la Argentina y en el mundo).

En nuestro país, las dimensiones son dramáticas, dado que se requiere gerencia de la escasez y visión de las oportunidades; para la administración, nunca hubo demandas de envergadura como la actual.

Se necesitan administradores sensibles a registros que provienen de diferentes disciplinas: historia, economía, política, psicología, sociología, etc.; eso les permitirá evaluar la idiosincrasia del medio en el cual actúa la organización en la que se desempeñan.

Se requiere:

- Eficacia = hacer más + eficiencia = gastar menos.
- Entender y respetar la realidad para transformarla.

- Facilitar la incorporación del cambio social y tecnológico, dado que la realidad cambia como consecuencia del:
  - Cambio social.
  - Cambio tecnológico (ambos se interrelacionan y se potencian).

Vivimos una etapa crucial de nuestra historia que definirá profundamente el futuro de nuestros hijos y nietos.

En consecuencia, tenemos que administrar la escasez por la extrema restricción o carencia de recursos con la que tenemos que actuar:

- Falta de conocimiento científico propio y de tecnología.
- Falta de financiamiento a tasas accesibles.
- Mercado interno con baja capacidad de consumo.
- Empobrecimiento de la administración pública y debilitamiento de su capacidad de gestión.

Las prioridades, entonces, son crear las condiciones necesarias para:

- Resolver las consecuencias del ajuste de la estructura económica (gastar menos y producir más).
- Afirmar y desarrollar el sistema democrático.
- Insertarnos en el comercio mundial (articulación con otras economías, regionalización y globalización).
- Asimilar las desregulaciones y privatizaciones, reconvirtiendo las que resultaron idóneas.
- Incrementar sustancialmente la capacidad de gestión pública y privada, elevando la productividad gerencial (incidencia en el mejoramiento de las capacidades de gestión presentes; por ejemplo, programas de desarrollo social).
- Aumentar sustancialmente los niveles de eficacia, eficiencia y productividad en organizaciones públicas, privadas y ONG.
- Evitar el despilfarro de talentos o recursos, o que se desaprovechen oportunidades.

El desarrollo democrático implica establecer y operar complejos mecanismos organizacionales de transparencia de la gestión pública, control social de la administración pública, participación ciudadana, y articulación entre el sector público y el privado.

El mejoramiento de las capacidades de gestión viabilizará o impedirá el desarrollo social. Sin crecimiento económico, no es posible el desarrollo social, pero el crecimiento económico por sí solo garantiza el desarrollo social. Hacen falta políticas y capacidad de gestión para articular economía y necesidades sociales.

Se requiere articulación orgánica entre el sector público, el sector privado y el tercer sector para asegurar la supervivencia y, luego, crear las bases para el crecimiento económico y el desarrollo social. Es necesario administrar un conjunto

de necesidades básicas no cubiertas (individual y grupalmente) que afectan a la mayoría de la población:

- Vivienda.
- Salud e higiene.
- Alimentación.
- Educación.
- Transporte.
- Esparcimiento.
- Indumentaria.
- Vejez.

También se requiere administrar la infraestructura básica (mantenimiento más renovación): caminos, aeropuertos, puertos, estaciones terminales de ómnibus y trenes, hospitales y escuelas.

El desafío en la Argentina actual

Vicente Perel, un pionero en la enseñanza de la disciplina administrativa en nuestro país, decía que el mundo era un desastre y que lo era porque la administración no había hecho bien su tarea.

Para nosotros, el desafío de la administración en la Argentina actual es dar respuestas en términos de capacidad de gestión o acción para mejorar nuestra calidad de vida y que nuestro país merezca ser vivido, porque:

- Contamos con todas las fuentes posibles de energía (petróleo, gas, carbón, eólica, hídrica, atómica), pero tenemos crisis de abastecimiento.
- Disponemos de todas las fuentes posibles de alimento (agricultura, ganadería, pesca), pero gran parte de la población está subalimentada y desnutrida.
- Tenemos abundante territorio, subpoblado y con variedad de climas, pero estamos atentando contra el medio ambiente.
- Hay inexistencia de problemas raciales y religiosos, y hay tranquilidad social para moverse a lo largo y a lo ancho del país.
- Tenemos atractivos turísticos de gran diversidad que pueden constituir una de las bases de nuestra estructura económica.
- Tenemos minería de gran atractivo, pero estamos haciendo una explotación irracional.
- Tenemos bases de industria → Siderúrgica. → Petroquímica.
- Existen experiencia industrial y estructura disponible en diferentes áreas de la economía.
- Disponemos de mano de obra calificada para cualquier tipo de actividad.
- Contamos con una amplia capacidad universitaria instalada a lo largo y a lo ancho del país, que brinda una masa crítica de gran valor.

En consecuencia, hoy se presenta un papel relevante, de primer orden, para los administradores.

El incremento sustancial de la capacidad de gestión viabiliza o impide el crecimiento económico y el desarrollo social.

¿Qué hace falta? Capacitar a administradores públicos y privados para concientizarlos de su rol como impulso o freno del crecimiento económico y del desarrollo social.

¿Cómo? Evaluando las realidades del entorno:

- ¿En qué época estamos viviendo?
- ¿En qué mundo estamos viviendo?
- ¿Qué mundo puede venir?
- ¿En qué sector geográfico estamos viviendo?
- ¿En qué Argentina estamos viviendo?
- ¿Qué Argentina puede venir?
- ¿Qué características debemos tener como profesionales, directivos, políticos o empresarios?

La Argentina no es una isla y, al mismo tiempo, ninguna organización o proyecto se puede dirigir como una isla.

Solamente de nosotros depende nuestro futuro y, también, dejar un país mejor a nuestros hijos y nietos.

¡Ése es nuestro desafío!

Como decía Ortega y Gasset, “Argentinos, a las cosas”.

PREGUNTAS Y EJERCICIOS

1. Explique qué se espera de un administrador en términos de capacidad de gestión.
2. ¿Cuáles son las principales características del fenómeno “organización”?
3. ¿Cuál es el desafío para los administradores en la Argentina actual?
4. Dé una definición personal de “administración” como campo del conocimiento y explique el objeto de estudio de la disciplina.
5. ¿Qué factores son clave para el desempeño eficaz de un administrador?

BIBLIOGRAFÍA

Barcos, S. J., "Conociendo a la administración, a las organizaciones y a la administración de las organizaciones", en Geli, A. C. (comp.), *Qué es administración: las organizaciones del futuro,* Macchi, Buenos Aires, 1998.

Barnard, C., *The Function of the Executive,* Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 1938.

Clark, B., *El sistema de educación superior,* Nueva Imagen/Universidad Futura, México, 1983.

Crozier, M., *The Stalled Society,* Viking Press, Nueva York, 1973.

Etzioni, A., *The Spirit of Community Rights. Responsibilities and the Communitarian,* Crown Publishers, Nueva York, 1993.

Greco, C., "Organización y estructura universitaria, gestión del cambio", ponencia presentada en el V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, Mar del Plata, diciembre de 2005.

Fayol, H., *Administration Industrielle et Générale,* Dunod, París, 1916 (primera traducción al castellano, El Ateneo, Buenos Aires, 1961).

Hall, R., *Organizaciones. Estructura, procesos y resultados,* Prentice Hall, Buenos Aires, 1996.

Kliksberg, B., *El pensamiento organizativo,* Paidós, Buenos Aires, 1985.

Marín, L., *Sociología para la empresa.* Características de la sociedad industrial y postindustrial, McGraw-Hill, Madrid, 1994.

Mintzberg, H., *La estructuración de las organizaciones,* Ariel, Barcelona, 1984.

Parsons, T., *Structure and Process in Modern Society,* The Free Press, Nueva York, 1960.

Schulman, D., J. Riqué y D. Villalba, *Guía de estudio semipresencial de la asignatura Introducción a la Administración,* Imprenta de la Universidad Nacional de Luján, 2000.

Stoner, J., R. Freeman y D. Gilbert, *Administración,* Pearson, México, 1996.

Suárez, F., *Estrategias para la revisión crítica de algunos enfoques o marcos teóricos sobre las organizaciones y sus supuestos principales,* Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, Buenos Aires, 1974.

_____ *Guía de estudio de la asignatura Sociología de las Organizaciones, para el dictado en el programa a distancia,* Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, Buenos Aires, 1995.

Taylor, W., *The Principles of Scientific Management,* Harper & Row, Nueva York, 1911.

Vicente, M. A. y otros, *Fundamentos de administración de organizaciones,* La Ley, Buenos Aires, 2005.

3

Hace quinientos años

Por Héctor A. Larocca

Para una primera lección de administración

En el año 1991, se conmemoraron los quinientos años del nacimiento de San Ignacio de Loyola (1401-1550), que fundó la Compañía de Jesús y la dirigió durante más de quince años.

Al empezar, eran diez compañeros. Al morir él, eran mil jesuitas en cinco continentes.

Su sistema de gobierno ha sido estudiado desde el punto de vista religioso (cómo dirigir una congregación o una diócesis), pero también es válido para el gobierno de cualquier sociedad, sea un país o una organización de cualquier naturaleza (empresas, clubes, entidades sin fines de lucro, etc.), y ésa es la propuesta del presente trabajo.

Dieciocho años antes de formar la Compañía de Jesús, San Ignacio se dedicó a formar a los hombres: primero la gente, después la institución; hoy es una obviedad decir que el mayor capital de una empresa son las personas que la integran.

Esta obviedad muchas veces es el discurso para afuera, mientras por dentro las prácticas diarias lo contradicen.

A continuación, se desarrollan brevemente los valores que guiaron la acción en la institución y las enseñanzas que se pueden aprender de esta motivadora experiencia en la empresa de nuestros tiempos.

La administración por valores constituye una fuerte corriente contemporánea del pensamiento y la acción, llevada a cabo por organizaciones que hacen hincapié en un conjunto de principios que ellas toman como irreversibles y llevan a la práctica cotidiana, y que constituyen por sí mismos fortalezas, que agregan valor competitivo.

En la Compañía de Jesús (congregación que hoy tiene amplia repercusión en todo el mundo, la de los jesuitas) se abordó desde el origen un conjunto de criterios, que hoy forman parte sustantiva de las teorías administrativas.

Adopción de decisiones

Cuando los primeros diez compañeros deliberaron sobre la conveniencia o no de organizarse como orden religiosa, adoptaron la siguiente metodología:

1. Cada uno procuraba encontrar la paz interior. Se comprendía que no es conveniente tomar decisiones sobre un hecho adverso en estado de fatiga o perturbado por cualquier circunstancia. Estas adversidades perjudican la toma de decisión; hoy llamaríamos a esa situación “trabajar bajo presión”, “estrés”, etcétera.
2. Ninguno de ellos hablaría con los otros sobre el punto de deliberación, “a fin de que ninguno fuese arrastrado por la persuasión del otro”. La confrontación de opiniones vendría después; en primer lugar, el punto de vista personal, ejercido libremente, el respeto a uno mismo para respetar a los demás, “el otro”. La importancia de esto radica en que siempre, en todo grupo o equipo de conducción, hay sujetos dominantes que anulan el aporte de los demás.
3. Ante la necesidad de resolver un inconveniente, cada cual se imaginaba como un ser ajeno al grupo, para no quedar condicionado efectivamente en un sentido o en otro a la hora de optar por una alternativa. Se procedía como si estuvieran analizando el problema de una empresa ajena, no de la propia. Así se logra una visión más objetiva e imparcial del problema a resolver.
4. Fijaron un día para examinar todas las razones en contra de la constitución de una orden religiosa, y otro día para analizar todas las razones a favor. Hay directivos que adoptan decisiones sin conocer todas las objeciones en contra, porque no les agrada oírlas o porque sus subordinados no se atreven a exponerlas. Esto es hoy participación efectiva, libertad de pensamiento y de expresión, metodología de razonamiento para arribar a la mejor solución. No hay “portación jerárquica”.

Ley vivida y ley escrita

Una vez fundada la Compañía y aprobada por el Papa, se planteó el problema de si el fundador debía o no escribir una regla.

San Ignacio de Loyola se resistía a hacerlo, pensando que el ideal que animaba interiormente a cada jesuita sería suficiente.

Era la ley viva, vivida, escrita en el corazón de cada uno.

Al final, aceptó que una ley escrita podía ayudar a vivir la ley interior.

Nosotros, con facilidad, invertimos el orden: promulgamos infinidad de leyes y nos dedicamos después a lidiar con los infractores. Pero una empresa saldrá adelante cuando haya en sus empleados un cierto afecto por ella, el orgullo de pertenecer a la misma, el gusto de participar en un servicio a la comunidad, etcétera.

De allí también el principio de economía en las reglamentaciones. Cuando más abundantes son, menos margen dejan a la iniciativa personal y más "robotizan" a las personas.

Todos deben sentir que la reglamentación está hecha para el hombre y no el hombre para la reglamentación.

La formación del empleado ha de orientarse a capacitarlo para introducir una excepción a la norma, cuando la urgencia lo requiere y no es posible el recurso de una autoridad superior.

Es importante agregar que las personas están dotadas de características individuales propias, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, objetivos, etcétera. Si son tratadas como objetos o meros recursos productivos, eso produce, además de un distanciamiento respecto de las tareas y los objetivos de la organización, un sentimiento de frustración que afecta negativamente al trabajador y a su autoestima.

Esta situación constituye un infortunado derroche de las potencialidades de creación e innovación que tiene todo ser humano como tal.

Delegar autoridad

Decía San Ignacio que el superior general, para gobernar bien, debe tener buenos auxiliares que se ocupen de los negocios particulares y a quienes se pueda dar mucha autoridad: "Regla suplentísima que hace que el gobierno no sea una máquina, sino una organización viva de personas".

En este sistema, el superior más alto es el que menos aparece y por lo mismo ha de ser humilde y ha de ir comunicando su autoridad con amor y confianza, sin temor de que esto le quite prestigio ni perjudique a los negocios particulares, los cuales piden siempre conocimientos de muchas menudencias, que no llegan a las altas esferas de la organización.

El padre González de Cámara, quien fuera secretario de San Ignacio, cuenta que, cuando el fundador mandaba a alguno a tratar negocios de mucha importancia, después de darle las instrucciones necesarias, añadía: "Pero yo quiero que vos allá

useéis de los medios que sean más convenientes y os dejo en toda libertad para que hagáis lo que mejor os pareciere".

Luego, cuando regresaba el enviado, Ignacio le preguntaba: "¿Venís contento de vos?", presuponiendo que éste había tratado el asunto con entera libertad y que todo cuanto había hecho venía de él.

Esa libertad para actuar hacía que los subordinados se sintieran responsables y aguzaran el ingenio para solucionar los problemas.

Motor universal

En una carta al provincial de Portugal, Diego Miró, que tenía un ansia excesiva por controlar y dirigir todo, San Ignacio le dice que no es oficio del provincial "tener cuenta tan particular con los negocios".

Aun cuando tuviese para ellos toda la habilidad posible, es mejor poner a otros en ellos: "Para la ejecución no os impliquéis, antes, como motor universal, rodead y moved a los motores particulares, y así haréis más cosas y mejor hechas, y más propias de vuestro oficio".

En este caso, el término "motor" no tiene la acepción de máquina, sino la de fuente de iniciativa, de creación (por ello, el atributo de creador a Dios).

Una empresa no puede conformarse con ser una máquina bien aceitada. Debe haber un orden, pero las personas no son engranajes. Con ello impugnamos la expresión de perfección contemporánea "Esta empresa es un relojito".

Una de las razones centrales por las que San Ignacio dejaba tanta libertad a sus colaboradores era que los hombres hacen naturalmente con mayor gusto aquellas cosas que tienen por más propiamente suyas. Ése es el camino para "personificar" o, dicho de otro modo, "humanizar" una empresa.

Las herramientas modernas de gestión por competencias y la exploración de las capacidades potenciales de la gente, así como también la gestión de oportunidades, incrementan las capacidades de la organización a través de sus personas.

Poder y saber

Otra razón indicada para la delegación de autoridad es la siguiente: "Para todo buen gobierno es menester que haya poder y saber, de otra manera quedan estas dos partes del todo separadas; porque al superior universal que tiene el poder no le es posible tener el saber particular de cada cosa, ni en lo teórico ni en lo práctico. Y el superior inmediato que toca y palpa las cosas con las manos no tiene poder para ejecutarlas por sí".

El de arriba tiene la autoridad, el de abajo, la experiencia. Por lo tanto, si el de arriba se entromete en el área del inferior, estará resolviendo cosas sin el apoyo de la experiencia. Y el de abajo que tiene la experiencia no la puede aprovechar cuando le sustraen todo el poder de decisión.

La libertad dejada a los cuadros superiores no le impedía a San Ignacio en algún caso poner una limitación necesaria, sobre todo para salvaguardar la libertad de los cuadros medios, porque si el provincial o superior de una región se entromete en el oficio del superior de una casa, éste, por la misma razón, se entrometerá en los oficios de cada encargado.

Otra vez, la sabiduría de San Ignacio está presente, entre el generalista y el especialista, entre el que tiene el timón y el que rema.

Los atributos de la conducción difieren de los de la operación; sin embargo, un camino de ida y vuelta se impone, entre objetivos y resultados: hoy lo llamamos “capacidad de gestión”.

Selección de personal

Para poder delegar mucha autoridad, San Ignacio ponía gran cuidado en la “selección de personal”.

Temía la mediocridad y la “turba”, que después resultarían un peso muerto. Pero no como una posición elitista que despreciara a la muchedumbre, sino todo lo contrario; él se ocupaba personalmente de dar de comer a los pobres, lavar a los enfermos, catequizar a la gente simple, atender a las prostitutas. No obstante, para la responsabilidad de conducción, buscaba a los de gran “ánimo y liberalidad”.

Ignacio imaginaba a su Compañía como una asociación en la que cada uno tiene algo importante que hacer. Importante porque lo hace él, empleando a fondo su creatividad, es decir, iniciativa y participación.

Trabajar en la enfermería podía ser poco brillante, pero Ignacio quería que le informaran dos veces al día del estado de los enfermos en casa: “Porque en una sociedad de amigos como él concibe a la Compañía, la salud es una preocupación casi familiar”.

En una empresa moderna, la salud del personal es garantía de eficiencia. Sin embargo, Ignacio nos diría que la salud de cada empleado importa por sí misma antes que por el rendimiento.

Por eso, el modo de aplicar la legislación sobre accidentes de trabajo nos da una pauta sobre el valor otorgado a las personas, más allá de su eficiencia.

Formación de la personalidad

Además de la selección, estaba la formación. Los estudios fueron organizados con seriedad, pero un empeño mayor se puso en la formación espiritual y humana, se tendía a desarrollar la capacidad de decidir por sí mismo, de modo que se pudiese delegar en cada uno la responsabilidad correspondiente.

La obediencia para Ignacio no era un sistema de anulación de la personalidad, como a veces se la ha caricaturizado. Cuando uno ve que la orden dada por el superior tendrá resultados negativos, no puede lavarse las manos pensando que cumple órdenes.

Aquí no hay "obediencias debidas" que eximan de responsabilidad; más bien, el subalterno está obligado a presentar al superior los inconvenientes que producirá la orden dada, las consecuencias, si revisten cierta gravedad. Agotado ese recurso, el súbdito puede, y a veces debe, acudir a un superior mayor, sin que nadie se sienta ofendido.

Porque el ideal de la obediencia es que todos ayuden y se dejen ayudar por los demás.

Superar el autoritarismo

Con frecuencia se ha presentado al sistema jesuítico de gobierno como autoritario, basado en un esquema militar, que sacrifica a las personas como en una batalla para alcanzar los objetivos.

Ignacio, militar antes de su conversión, habría organizado un ejército de elite y delineado una estrategia innovadora.

En realidad, ni la Compañía era un ejército donde haya que salvar la disciplina, ni la obediencia ignaciana se basaba en el autoritarismo. Lo único que se deseaba salvar era a las personas, la libertad de pensar y de actuar de cada uno, respondiendo a su propia vocación.

No existe un molde para ser jesuita, a no ser que se entienda por molde la originalidad. No excentricidad, sino originalidad.

El excéntrico hace rarezas para llamar la atención. El original sabe que tiene una misión en la vida y desea realizarla, no imitando a otros, sino respondiendo a la propia vocación.

Al autoritarismo no se lo vence persiguiendo a los autoritarios y enviándolos a la cárcel; de esta forma se les daría la razón. En realidad, el autoritarismo llena un vacío de poder, y es ese vacío el que merece nuestra atención.

Por ello, el desarrollo de la personalidad, la aceptación de la originalidad de cada colaborador, es el mejor remedio para superar el autoritarismo.

Corregir explicando

Uno de los problemas más delicados se plantea cuando hay que corregir a un subordinado. Ignacio, al hacerlo, evitaba toda palabra que pudiera agraviar, herir, desanimar.

Cuando convenía corregir una falta, nunca usaba palabras generales, como sería decir a alguno: “Sois un desobediente” (o perezoso, o soberbio), sino que sólo reprendía aquel hecho en particular.

Ignacio nunca se apoyaba en la autoridad dura y escueta, aquella que se justifica con la máxima “Porque yo lo mando”.

Cuando debía negar algo que le pedían, agregaba, si era posible, las razones que tenía para no concederlo, dejando al subalterno convencido y consolado. Y cuando podía conceder lo que le pedían, explicaba las objeciones que había y cómo le hacían más fuerzas las razones a favor. Es decir, evitaba la impresión de arbitrariedad.

Pasada la corrección, Ignacio trataba a las personas como si nunca hubiesen faltado. Todos podían estar seguros de que ni en obras, ni en palabras, ni en trato, ni en su corazón quedaban rastros ni memoria de aquellas faltas, como si nunca las hubiesen cometido.

Como vemos, no encasillaba a las personas por sus errores y fallas, sino, en todo caso, por sus cualidades y virtudes.

Del consejo a la ejecución

El gobierno, entendía él, ha de ser muy ilustrado en el consejo, pero muy expedito en la ejecución.

De ahí que rodease a todos los superiores de la Compañía de consultores y admonitores con quienes habían de aconsejarse antes de tomar una decisión, pero sin ligarlos a seguir la opinión que manifestasen.

Ignacio no excluía los cuerpos colegiados, pero no le agradaba que la responsabilidad se diluyera en una anónima mayoría. Cada uno debía saber dar razón de su voto y estar dispuesto a modificarlo, cuando descubría algo mejor.

El gobernante o el directivo habían sido elegidos porque poseían un cierto carisma político, un olfato para los negocios. San Ignacio no quería que ese carisma y ese olfato quedaran anulados por los estudios técnicos y los mil consejos de los asesores.

Entonces, el gobernante debía escuchar a todos, pero decidir él, sin disculparse después por haber sido mal asesorado.

Ganar la confianza

Pocos años antes que Ignacio, Maquiavelo explicó que el príncipe, para poder gobernar, había de **aparentar** mansedumbre, fidelidad, sinceridad y, más que nada, piedad. No debía apartarse del bien mientras pudiera, pero debía "saber entrar en el mal, de necesitarlo". Porque si se ataba las manos con escrúpulos, sería vencido por los malos, y así todo terminaría peor.

Lejos Ignacio de Maquiavelo en su concepción de ganar la confianza, entre el aparentar y el ser, este último forma parte de la concepción ignaciana.

San Ignacio muestra la posibilidad real de un sistema alternativo de gobierno basado no en la duplicidad del "aparentar", sino en la transparencia del "ser". La primera provoca una credulidad masificada, que concluye en riesgosa frustración. La segunda es generadora de confianza y amistad social.

En las reducciones de los guaraníes, encontramos una aplicación de ese sistema de gobierno, basado en la confianza.

Ignacio mismo quizá no imaginó esa aplicación que realizarían sus hijos. Los misioneros lograron ganarse la confianza de los indios y éstos, la de los misioneros.

La confianza en el prójimo –en su honestidad y en sus buenas intenciones– es el primer paso para el desarrollo de acciones conjuntas y, posteriormente, para una relación a largo plazo que beneficie a ambos.

Ninguna sociedad puede progresar bajo el paradigma del "Sálvese quien pueda", donde el individualismo y el beneficio propio o sectorial son los valores que guían las prácticas cotidianas y, más grave aun, las decisiones políticas que atañen a todos los ciudadanos.

En esto pueden ser ayudados por el ejemplo de Ignacio de Loyola, quien enfrentó a la primera generación de discípulos de Maquiavelo con un sistema alternativo de gobierno, basado en la confianza, la amistad social, la participación y la iniciativa personal.

La evolución del pensamiento en administración se estudia desde la Revolución Industrial; sin embargo, antecedentes como éstos de hace más de quinientos años fueron hilvanando las teorías, los criterios y los valores.

El sesgo hacia la empresa de negocios como modelo de eficiencia, en función de la competitividad y la producción de ganancias, fue dejando de lado la responsabilidad social de una institución de relevancia como creadora de riqueza, de empleabilidad, de desarrollo científico-tecnológico y de los impactos que su accionar produce en toda la sociedad.

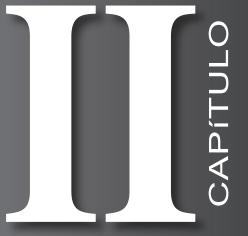
"Para novedades, ¡¡Los clásicos!!".

PREGUNTAS Y EJERCICIOS

1. Describa el sistema organizativo que instauró San Ignacio de Loyola.
2. Explique brevemente los valores que sostienen esta organización.
3. ¿Cuál es la relación que le encuentra con las más recientes teorías sobre la administración?
4. ¿Cómo aplicaría las enseñazas de San Ignacio a una organización de su conocimiento?
5. ¿Por qué es importante la confianza en las relaciones sociales y en el desarrollo de una sociedad?

El contexto y las escuelas de administración

4. Evolución del pensamiento en administración





Evolución del pensamiento en administración

Por Jorge A. Franco y Ángel H. de Mendonça

Introducción

En la administración, es esencial que el método utilizado para su estudio sea adecuado y esté basado en el conocimiento científico. La búsqueda de ese conocimiento es el tema que recorreremos en este capítulo.

Las organizaciones estudiadas por la administración son construcciones sociales analizables desde la perspectiva de la realidad social e histórica. Esta característica de las organizaciones exige a la administración construir una red de conceptos útil para observar la multicausalidad de los fenómenos y la complejidad de las interrelaciones.

Intervienen en la construcción de esos conceptos que componen la administración tanto el estudio metódico como las teorías y los modelos mentales de cada uno de los autores, por lo que, al estudiar la evolución de la administración, debe tenerse en cuenta que las propuestas y teorías generadas por cada uno de ellos están condicionadas por la subjetividad subyacente, propia de las perspectivas históricas, sociales e ideológicas.

Al ser la administración una disciplina en permanente construcción, estudiaremos los distintos modos de acercarse al conocimiento sobre las organizaciones, producidos a lo largo de los siglos XIX y XX y el inicio de éste. En la reseña, los autores estadounidenses tienen una importancia mayor por el desarrollo temprano de sus escuelas de negocios y por su influencia en la organización empresarial, económica y social mundial.

Según Kliksberg: “Toda la dinámica de desenvolvimiento de una organización, la naturaleza de sus objetivos y la conducta de sus integrantes humanos están estrechamente correlacionadas con las características sociales, políticas, culturales, económicas, etc., del medio o contexto en donde existen” (1975).

En consecuencia, para lograr una comprensión crítica de las teorías y técnicas propuestas por esta disciplina en sus distintas corrientes, hay que considerar que los conocimientos surgidos en cada tiempo y lugar son propios de ese tiempo, ese lugar y esa sociedad, por lo que no siempre serán apropiados para otro tiempo, otro lugar y otra sociedad.

Estudiar la evolución en las teorías y técnicas contribuirá a comprender las organizaciones, el mundo de los negocios y el origen de las ideas predominantes en el gerenciamiento en distintas épocas. Cada alumno, desde su propia red de conceptos, procurará llegar a la comprensión de las distintas teorías y técnicas que se exponen y extraer de ellas su interpretación, validez y utilidad.

Las escuelas de administración

Realizamos una aclaración previa: en este texto, el término “escuelas” se refiere a distintas corrientes de pensamiento sobre administración, cada una de las cuales reúne a pensadores y administradores que muestran fuertes coincidencias en su interpretación de las organizaciones, aunque no hubiese contacto personal entre ellos; en una misma “escuela” se puede incluir a personas que hayan actuado en forma totalmente autónoma respecto de sus demás integrantes, pero con coincidencias en los modos de analizar las organizaciones.

Surgimiento del estudio metódico de la administración

Caracterización histórica del período

Hay factores históricos que impulsan el desarrollo de la administración como disciplina. Tomemos algunos conceptos de la obra *El nacimiento del mundo moderno,* del historiador Paul Johnson (1989):

> “A partir de 1815, con el advenimiento de la paz luego de la caída de Napoleón, el ritmo constante del crecimiento industrial de la economía británica gestado en la Revolución Industrial en la década de 1780 pudo reiniciarse plenamente con la llegada de la paz, cuando los inmensos recursos de la economía, la ciencia y la tecnología pudieron aplicarse a tareas constructivas, produciendo cambios fundamentales en Gran Bretaña, Europa continental, los Estados Unidos y en nuestro continente, con la independencia de las naciones latinoamericanas.

También da comienzo a la expansión del Imperio Británico en la India, África del sur y Australia. Como nunca antes se producían cambios políticos, sociales y económicos a un ritmo y magnitud nunca vistos en la historia de la humanidad.

Estos cambios fueron acompañados por nuevas corrientes y descubrimientos en las ciencias, la música, la literatura y la filosofía, en una apretada trama de acontecimientos en la que cada factor reaccionando sobre los otros impulsó los cambios sociales y el desarrollo acelerado de la ciencia y la tecnología.

Las aplicaciones de la física, la química, la ingeniería moderna y el diseño industrial llevaron a la humanidad a los inicios de la Segunda Revolución Industrial con el desarrollo de máquinas perfeccionadas y el uso masivo del vapor, que aumentaron en forma constante la productividad y exigían la necesidad de desarrollar ingenios mecánicos capaces de resolver el número de cálculos y registraciones exigidos por un mundo industrializado.

Algunos ejemplos: Charles Babbage desarrolla la máquina de las diferencias destinada a calcular, que aplicó a elaborar las tablas del Almirantazgo británico referidas a las mareas, las longitudes y otros datos navales, y comenzó luego el diseño de una máquina analítica, la cual podía ser programada, sentando los principios del procesamiento mecánico de datos.

Mark Isambard Brunel, nacido en Normandía en 1769, resolvió el problema de la necesidad de garruchas de aparejos de la Marina Real británica, ya que cada barco de línea requería más de novecientos en sus aparejos y la demanda era de cien mil anuales; para abastecer a la escuadra se hacían a mano en Southampton y como la demanda había superado ampliamente la capacidad de producción, Brunel, aplicando la división del trabajo, diseñó cuarenta y cinco máquinas para una de las primeras líneas de producción, aumentando exponencialmente la productividad.

A mediados del siglo XIX, ya madura la Revolución Industrial, se incorporan al mercado de trabajo sectores sociales antes marginales y que por haber aumentado sus ingresos se suman a la demanda. Consecuencia de lo anterior es el aumento del mercado potencial para los productos estandarizados que podrían satisfacer las industrias florecientes".

Principales características de la Segunda Revolución Industrial

- Sustitución del hierro por el acero como material industrial básico.
- Sustitución del vapor por la electricidad y los derivados del petróleo.
- Creciente importancia estratégica del dominio de las fuentes de hidrocarburos.
- Desarrollo de las máquinas automáticas y alto grado de especialización del trabajo.
- Creciente relación entre la industria y la ciencia.

- Transformaciones radicales en los transportes y en las comunicaciones; se mejoran y amplían las vías férreas (en 1880, Daimler y Benz inician la fabricación de automóviles; en 1888, Dunlop perfecciona el neumático; en 1908, Ford comienza a producir el Ford T).
- Desarrollo de nuevas formas de organización capitalista; las empresas de socios solidarios que toman parte activa en la dirección de los negocios dieron lugar al llamado “capitalismo financiero”, que tiene cuatro características principales:
  - El dominio de la industria por las inversiones bancarias e instituciones financieras y de crédito.
  - Una inmensa acumulación de capital, proveniente de monopolios y fusiones de empresas.
  - La separación entre la propiedad particular y la dirección de las empresas.
  - El desarrollo de las holding companies (casas matrices).
- Expansión de la industrialización en Europa central y oriental, y apertura de mercados como los del Extremo Oriente.
- A fines del siglo XIX, ya está consolidado el capitalismo contemporáneo. Aumenta la concentración de capital y, consecuentemente, el tamaño de las empresas y, con ello, aparecen los administradores profesionales de esas compañías, diferenciándose de la figura del dueño. Esas empresas, con creciente rentabilidad, pueden financiar el desarrollo de nuevas tecnologías que impulsan su transformación.
- Sobre el final del siglo XIX también surgen crisis económicas. Estas crisis significan retos para los actores sociales y, en particular, para las empresas que necesitan aumentar su productividad, la que permitirá mantener y elevar la tasa de ganancias de las empresas y, al mismo tiempo, incrementar los salarios reales, bajar los precios de sus productos, generar empleos e impulsar la demanda.
- Crecen la presencia y el desarrollo de los movimientos obreros organizados.

Breve cronología histórica correspondiente al periodo 1850-1919			
Año	**Política**	**Sociedad y cultura**	**Ciencia y tecnología**
En todo el periodo abarcado	• Gobiernos autoritarios. • Luchas por la repartición económica y política del mundo (países débiles-países fuertes). • Concepción de la autoridad divina como máxima jerarquía.	• Predominio del patriarcado. • Subordinación de la mujer. • Sin participación ciudadana. • Sin legislación laboral. • Baja sindicalización. • Desocupación.	• Sustitución del hierro por el acero y del vapor por otras fuentes de energía. • Invención del motor a dínamo (transforma fuerza mecánica en fuerza eléctrica). • Motor de combustión interna. • Investigación en ciencias aplicadas. • Telégrafo de Morse. • Abonos químicos. • Telefonía. • Hormigón armado. • Locomotora eléctrica. • Descubrimiento del bacilo de la tuberculosis. • Motor a gasolina. • Motor diésel.
1895			• Son descubiertos los rayos X y la radiactividad.
1900			• Plank expone la teoría cuántica.
1901			• Marconi realiza la primera transmisión inalámbrica transatlántica.
1903		• En los Estados Unidos se impone el jazz.	• Primer vuelo en avión.
1904			• Fleming construye la válvula electrónica.
1905		• Weber presenta su obra. La ética protestante y el espírirtu del capitalismo.	
1910		• Jung desarrolla la teoría del inconsciente colectivo.	

Breve cronología histórica correspondiente al periodo 1850-1919 (continúa)			
Año	**Política**	**Sociedad y cultura**	**Ciencia y tecnología**
1911		• Einstein publica la teoría general de la relatividad.	• Rutherford descubre el número atómico.
1912			• Hopkins descubre las vitaminas. • Se diseñana circuitos electrónicos de válvulas para radio.
1913			• Geiger inventa el medidor de radiactividad. • Se incorpora el motor diésel a los trenes.
1914	• Comienzo de la Primera Guerra Mundial. • Disminución de intercambios comerciales; limitación de producción de bienes de intercambio. • Desarrollo de la industria bélica. • Crecimiento de los Estados Unidos. • Aumento de la participación de la mujer como mano de obra. • Reemplazo de las monarquías por la democracia; debilitamiento de la idea de autoridad divina. • Aumento de la participación ciudadana. • Voto femenino.		• Comienza a producirse acero inoxidable.
1915	• Los Estados Unidos invaden Haití.		

Breve cronología histórica correspondiente al periodo 1850-1919 (continúa)			
Año	Política	Sociedad y cultura	Ciencia y tecnología
1916	• Los Estados Unidos invaden República Dominicana.	• Freud presenta *Introducción al psicoanálisis.*	
1917	• Los Estados Unidos incorporan Puerto Rico a la Unión. • En Rusia triunfa la revolución marxista.	• Lenin publica *El Estado y la revolución.*	
1918	• Reforma universitaria en la Argentina.		• Eccles y Jordan diseñan circuitos de computación.
1919	• Huelga general y Semana Trágica en la Argentina. • Los Estados Unidos invaden Costa Rica.		

Desarrollo de la administración como campo de estudio

El crecimiento en tamaño y complejidad de las empresas y los mercados, junto con las crisis económicas de fines del siglo XIX, aumenta las dificultades de las empresas para incrementar su productividad y su rentabilidad, y responder a las crecientes demandas sociales que se expresan, a menudo, con gran violencia.

Lo anterior impulsa el desarrollo de estudios metódicos de las empresas y sus operaciones, así como el desarrollo de escuelas de negocios y de escuelas de administración.

Una reseña de esta aparición es la que preparó el profesor Dr. Vicente L. Perel, y que resumimos a continuación: “La primera escuela universitaria de administración se crea en la Universidad de Pensilvania (Wharton School of Finance and Commerce) en 1881, gracias a un sustancial donativo de un hombre de negocios, Joseph Wharton. En 1898, la Universidad de Chicago funda su College of Commerce and Politics. En el mismo año, la Universidad de California inaugura el College of Commerce. En 1895, inaugura sus clases la London School of Economics and Political Science; en 1890, la Universidad de Birmingham inaugura la Facultad de Comercio. En la República Argentina, el 30 de septiembre de 1913, por disposición de la ley Nº 9.254, se autoriza a la Universidad de Buenos Aires a organizar una Facultad de Ciencias Económicas, la que inicia sus actividades a partir del 1º de marzo de 1914; su primer decano fue el Dr. Carlos Rodríguez Etchart. La Administración ingresa como carrera el 13 de noviembre de 1958, fecha en que se crea la licenciatura en

Administración, cuyos cursos comienzan el primer cuatrimestre de 1959. El plan básico es el plan 'E', que dura entre 1959 y 1966". El profesor Perel expresa: "Ha bastado un breve período de ochenta años para la introducción de la administración como disciplina científica" y opina: "Lo que la Argentina tiene y ha tenido es un problema de dimensión enorme: está mal administrada. Sus recursos están mal asignados, y además no existe ni siquiera una actitud mental proclive a hacer más productivos los ingentes recursos que posee" (1982).

Escuelas clásicas

En estas escuelas destacamos a dos administradores y estudiosos de la administración, un estadounidense, Frederick Winslow Taylor, y un francés, Henri Fayol, cuyas obras fueron publicadas por primera vez en 1911 y en 1916, respectivamente. Una de las cosas que tienen en común es el convencimiento de que administrar es una actividad que se aprende y que, en consecuencia, se puede enseñar.

Según Fayol: "La enseñanza de la administración debe, por consiguiente, ser general y rudimentaria en las escuelas primarias, un poco más extensa en las secundarias y muy desarrollada en las superiores"(1981). En tanto, Taylor dice: "Esta obra fue originalmente preparada para ser presentada a la American Society of Mechanical Engineers. Asimismo, esperamos que los demás lectores comprenderán que los mismos principios pueden ser aplicados con igual provecho en todas las actividades humanas: en la administración de los comercios, grandes y pequeños; en la administración de las iglesias e instituciones filantrópicas; en las universidades y en las reparticiones gubernamentales"(1981).

Ambos autores coinciden en que es necesaria su enseñanza, pues la correcta administración de todas las organizaciones potencia a cada una de ellas y al sistema económico en su conjunto.

Escuela de administración científica

Frederick W. Taylor (1856-1915)

Según The Britannica Concise (2004), Taylor fue un "inventor e ingeniero estadounidense. Nació en Germantown, Filadelfia; trabajó en industrias como la Bethlehem Steel Co., donde introdujo el estudio de tiempos y movimientos para sistematizar la administración y reducir el costo de la manufactura. Aunque su sistema provocó resentimiento y oposición entre los trabajadores cuando fue llevado a extremos, tuvo un inmenso impacto sobre el desarrollo de la tecnología de producción en masa e influyó en el desarrollo de prácticamente toda la industria moderna. Taylor es recordado como el padre de la administración científica".

Durante los años en que Taylor se dedicó a la administración, los Estados Unidos de América se encontraban en una fuerte expansión económica con la consiguiente necesidad de ampliar sus mercados, tanto en Extremo Oriente (China, Japón,

Filipinas, etc.). como en América Latina (Cuba, Puerto Rico, etc.). En esa época de cambios, también sufren la importante crisis económica de 1893.

Taylor origina la escuela conocida como la **administración científica** (de acuerdo con la denominación que él mismo le asigna) y afirma que se sustenta en cuatro principios fundamentales:

1. **Observación científica del trabajo.** En su desempeño como mecánico de fábrica primero y luego como personal jerárquico de la empresa, observa que los trabajadores realizan gran parte de su tarea de acuerdo con su saber previo o de acuerdo con lo que aprendieran de otros trabajadores más experimentados; lo mismo sucedía con respecto a las herramientas que utilizaban, las que podían llegar a ser traídas a la fábrica por el mismo trabajador. Esta modalidad, que dejaba gran parte del manejo de las actividades, los procedimientos y los procesos en manos de la iniciativa de los trabajadores, podía ser positiva para la productividad en casos individuales; sin embargo, disminuyen la previsibilidad y el control del comportamiento de los trabajadores y el resto de la planificación de las operaciones de la empresa, afectando en alguna medida el ejercicio del poder de administradores y dueños.

   En el tiempo en que Taylor desarrolla sus observaciones, se destacan factores referidos a ese punto, como los que se explican a continuación.

   La masa de trabajadores que se incorpora a la empresa industrial moderna está, en gran medida, compuesta por trabajadores agrícolas expulsados del campo por la industrialización del agro, y los saberes que poseen no son los propios de la actividad industrial. El desarrollo de la industria manufacturera con la producción en masa necesita que las operaciones sean previsibles, lo que cuestiona el depender de la iniciativa del trabajador, que puede generarla: “Bajo el tipo antiguo de administración, el éxito depende casi completamente de conseguir la ‘iniciativa’ de los obreros, y es por cierto un caso raro que esta iniciativa realmente se logre” (Taylor, 1981).

   Además, es cada vez más marcada la separación de la propiedad de las empresas y su administración, y existe preocupación por la llamada “cuestión social” apoyada en los grandes cambios en las relaciones económicas, sociales y políticas (un ejemplo es que, en 1890, los trabajadores sindicalmente organizados conmemoran por primera vez el Día del Trabajo).

   Comienza a visualizarse, entonces, la creciente tendencia a la separación de la propiedad y la administración de las empresas.

   En su obra de 1911, Taylor propone “que la administración sea la que estudie cuál es la mejor forma de desarrollar cada tarea y cuál es la herramienta más adecuada para ello y no dejando esto librado a la iniciativa del trabajador” (1981). Considera al estudio sistemático de los métodos y procedimientos la manera correcta de establecer **la mejor forma de realizar cada tarea.**

2. **Selección del personal.** Para la puesta en marcha de las propuestas de la administración científica, Taylor explica que, una vez conocidos los procedimientos y herramientas más adecuados, se debe implementar una selección del personal realizada con una base científica, identificando los requerimientos del puesto y buscando al postulante que mejor se adecue a esos requerimientos, a quien, una vez seleccionado, se le ha de capacitar y guiar para el cumplimiento de su función y para su desarrollo como trabajador en función de su potencialidad (y no en función de las preferencias que pudiere manifestar).

3. **Supervisión funcional.** Taylor propone seleccionar dentro de la empresa a personal altamente capacitado y entrenado de cada especialidad y asignarle la tarea de apoyo de los trabajadores para el correcto desempeño de las tareas.

   A estos trabajadores especializados los denomina “supervisores funcionales” y los designa encargados de vigilar que los obreros entiendan y apliquen las instrucciones recibidas (esta institución de los supervisores funcionales será luego criticada y por fin dejada de lado, pues su acción generaba conflictos con los jefes de área, que veían menguada su autoridad en su sector).

4. **Nueva división del trabajo.** El autor cierra esta visión de la administración científica instituyendo una nueva división del trabajo, ya que no alcanza con dividir el trabajo en función de las tareas, sino que resulta necesario separar las decisiones de las acciones: “La administración es la que ha de establecer para cada actividad la ‘mejor manera’, y los trabajadores han de ejecutar las instrucciones que reciben”. Según explica Taylor, los tres primeros principios ya existían en diversas empresas de esa época, pero es este último el que caracteriza a la administración científica, en la que: “Todo trabajo que bajo el sistema antiguo era hecho por el obrero como resultado de su experiencia personal, en el nuevo sistema debe necesariamente ser hecho por la administración de acuerdo con las leyes de la ciencia” (1981).

Deberes (principios) fundamentales de la administración según Taylor

Primero: desarrolla, para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplaza los antiguos métodos empíricos.

Segundo: selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero, mientras que en el pasado éste elegía su oficio y se instruía a sí mismo de la mejor manera, de acuerdo con sus propias posibilidades.

Tercero: coopera equitativamente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se aplican.

Cuarto: distribuye equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros. La administración asume todo trabajo que exceda la capacidad de los obreros, mientras que en el pasado casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad eran confiados a éstos.”

Remuneraciones

Este tema fue objeto de profundo interés y análisis para Taylor, pero acotó su importancia al considerarlo una herramienta dentro de un modo general de administrar: “Sin embargo, en una administración científica, el sistema de salario adoptado no es más que un elemento necesario (1981).

Modos de determinación de salarios más habituales en ese tiempo

Una combinación de tiempo y piezas producidas (generalmente, sobre la base de un acuerdo entre asociaciones de empresas y de obreros de la industria correspondiente) incluye, entre otros:

- El pago por tiempo (sea jornada, hora o semana).
- El pago por pieza (destajo).
- El pago con premios y castigos por producir en exceso o en defecto respecto de una tasa de producción establecida.

El análisis que efectúa la administración científica está condicionado por la concepción de la naturaleza humana, ya que de ella depende la **motivación** del empleado para trabajar conforme a la necesidad de productividad de la empresa.

Para Taylor, los trabajadores son básicamente **holgazanes** y tienden a efectuar una **simulación de trabajo** generando **tiempos muertos** en la jornada laboral, lo que perjudica los intereses de la empresa.

Esta caracterización del trabajador supone que el ser humano tiene como lógica de sus decisiones la racionalidad económica. Si éste es el factor motivador principal, las personas trabajarán mejor cuanto mayor sea su remuneración, por lo que hay que encontrar una forma de remuneración relacionada con la productividad del trabajador. Esto se puede lograr en algunos casos con el pago por pieza, o pago a destajo, pero, si fuere sólo así, la producción total de la empresa quedaría condicionada a la iniciativa de cada obrero, y esto último está enfrentado con que la planificación y el control estén en la administración y no en los trabajadores.

Modo de determinación de salarios recomendado por Taylor

Habrá que pagar en función del esfuerzo del trabajador en el cumplimiento de la tarea planificada científicamente para él por la administración: “El trabajo de cada obrero es cuidadosamente proyectado, de manera tal que su ejecución exija una tarea consciente y prolija, pero ejecutada a una velocidad tal que en ningún caso le exija un ritmo de trabajo que sea perjudicial para su salud. […] Todos somos niños grandes, y es igualmente cierto que el obrero común trabajará con mayor provecho para sí mismo y para su patrón cuando se le fije cada día una tarea definida que habrá de ejecutar en un tiempo dado, y que constituye un trabajo correcto diario para un buen obrero. […] Por lo tanto, cuando a los obreros se les asigna diariamente una tarea que exige un alto promedio de velocidad, es absolutamente necesario que se les asegure la tarifa máxima cada vez que tenga éxito” (1981).

En conclusión, hay cuatro elementos a considerar:

- La remuneración como principal factor motivador del obrero.
- La necesidad de diseñar correctamente, la tarea de cada trabajador.
- La voluntad del trabajador dirigida a cumplir con las instrucciones para realizar su tarea.
- La remuneración que premie el esfuerzo.

Condiciones de trabajo

La administración debe estudiar sistemáticamente los procesos y procedimientos de trabajo para encontrar cuál es la **mejor manera** de realizar una tarea, cuáles son los mejores instrumentos y las **mejores condiciones** de trabajo para realizar esa tarea. Por ello, deberá:

- Adecuar instrumentos y herramientas de trabajo y equipos de producción, a fin de minimizar el esfuerzo del operador y la pérdida de tiempo en la ejecución de la tarea.
- Establecer una distribución física de las máquinas y los equipos para racionalizar el flujo de los materiales y la producción.
- Mejorar el nivel de ruido, la iluminación y el confort general para no afectar la eficiencia del trabajador.
- Proveer instrumentos y equipos para reducir movimientos innecesarios.

Estandarización

La escuela de administración científica afirma que corresponde estandarizar (formalizar) tanto la tarea del trabajador como el conjunto de procesos y procedimientos de la empresa, las máquinas y los equipos, y las materias primas y los materiales, para impedir que la diversidad genere complejidad y, así, aumentar la eficiencia y centralizar las decisiones y el control.

Otros integrantes de la escuela de administración científica

- **Harrington Emerson (1853-1931).** Ingeniero estadounidense, buscó simplificar los métodos de estudio del trabajo.
- **Frank y Lillian Gilbreth (1868-1924 y 1878-1972).** Lillian (psicóloga industrial) centró su atención en los aspectos humanos del trabajo y en la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores; en 1912, publicó su obra *The Psychology of Management.*

  Frank (constructor) se especializó en el estudio de movimientos y tiempos; desarrolló, entre otras, una técnica de trabajo que triplicó la producción que un albañil podía realizar en un día.

  En *Principios de la Administración científica* (1981), Taylor dice lo siguiente sobre los Gilbreth: “Resulta interesante que ellos llegaron a la conclusión de que no es la monotonía del trabajo lo que ocasiona tanto descontento en el

trabajador sino, más bien, la falta de interés de la administración por los trabajadores”.

- **Henry Gantt (1861-1919).** Trabajó sobre la selección científica de los trabajadores; desarrolló el gráfico de barras que lleva su nombre y que muestra el tiempo programado para cumplir una tarea y los programas relacionados para hacer otras tareas.
- **Henry Ford (1863-1947).** Este empresario, pionero de la administración moderna, ha tenido un trascendencia tal que dio nombre a toda una concepción del management, por lo que es sinónimo de la producción en serie.

  En 1903, funda la Ford Motor Company, donde en 1908 se construyó el primer Ford T. Este auto cambia el concepto predominante en esa época, que visualiza al automóvil como símbolo de riqueza, ya que, como estaba dirigido a las masas, debía ser construido en serie y a bajo costo, incrementando constantemente la eficiencia (en 1908, tardaban más de doce horas para construir cada vehículo, y en 1920, sólo un minuto por auto).

  La búsqueda de la eficiencia y del incremento constante de la productividad por parte de Ford se asienta en:

  - Simplificar las tareas dividiéndolas al máximo, a fin de obtener eficiencia por especialización, y simplificar también la capacitación del operario, lo que le permitió enfrentar altas rotaciones de personal al poder capacitar a un nuevo trabajador en una sola jornada.
  - Cada operación es analizada y dividida en sus elementos componentes.
  - Implementar la cadena de producción que logra que el material llegue a cada trabajador, evitando el desplazamiento de éste y reduciendo tiempos.
  - Establecer una estricta sujeción de los trabajadores a las instrucciones dadas para sus tareas.
  - Reducir al mínimo el volumen de productos en elaboración acortando tiempos en todas las etapas, incluidos el depósito de productos terminados y la comercialización.

  Estas técnicas de management originaban un profundo malestar en los trabajadores, lo que causó, por ejemplo, una rotación de personal, que en 1913 llegó al 380% (Stoner y otros, 1996). Para contrarrestar esto, Ford:

  - Duplicó la remuneración y estableció el salario por tiempo (en la línea de producción, el trabajador no tiene influencia sobre la cantidad de unidades producidas, ya que la velocidad la da esa línea).
  - Fijó la jornada en ocho horas (lo común era una jornada de entre diez y doce horas).
  - Estableció un sistema de financiación preferencial para que sus obreros compraran sus autos.
  - Estableció un servicio de alfabetización y educación cívica para sus empleados.

- Introdujo el pago de un sueldo anual complementario para aquellos trabajadores que permanecieran doce meses continuos en su empleo.

Resumen

La administración de la empresa asume las decisiones de esta última, construyendo procesos estandarizados y formalizando el comportamiento de los trabajadores, e impulsando la utilización de los conocimientos tecnológicos en todas las tareas del management.

El resultado se visualiza en las líneas de montaje, que, gracias al estudio de métodos y tiempos y la división del trabajo (tanto la división de tareas como la división jerárquica de la toma de decisiones), lograron un espectacular crecimiento de la producción, con un incremento de la productividad y de la tasa de ganancias durante décadas y una incorporación masiva de las clases trabajadoras al mercado de consumo.

Limitaciones

- Las suposiciones sobre la naturaleza del hombre –holgazanería, individualismo y racionalidad económica–, que impiden considerar la satisfacción de éste a través del mismo trabajo y sus necesidades sociales.
- El énfasis en maximizar la tasa de ganancias llevó a la superexplotación y al fortalecimiento de las organizaciones sindicales, así como a un estado de confrontación social y la posterior regulación de las relaciones laborales por el Estado.
- La idea de encontrar desde la administración el **mejor modo** de hacerlo desperdicia la inteligencia y la capacidad profesional de los trabajadores.
- La pretensión de ser una disciplina científica, a pesar de carecer de un riguroso método científico de análisis.

Administración industrial y general

Henri Fayol (1841-1925)

Este ingeniero de ciudadanía francesa, nacido en Constantinopla (Estambul) y muerto en París, y mencionado por Harold Koontz como “el padre de la teoría moderna de la administración” y del enfoque de “administración operacional” (1994), considera a la empresa como el ámbito de transformación de insumos mediante las funciones administrativas de planeamiento, organización, integración del personal, dirección y control.

Entre fines del siglo XIX y principios del XX, Francia aumentó su expansión territorial colonial. Un ejemplo es la dominación francesa de Indochina (Vietnam, Camboya, Laos), a partir de la segunda mitad del siglo XIX; con esta expansión política, se consolida la expansión de las empresas francesas.

Funciones básicas de la empresa

Fayol puso énfasis en buscar la productividad empresarial considerando a la empresa como un todo y diseñando para ella la estructura más adecuada para mejorar la eficiencia y la eficacia de cada una de sus operaciones (las funciones básicas de la empresa). Explicitó un conjunto de preocupaciones sobre la administración de las organizaciones que en gran medida permanecen como interrogantes actuales. Según Fayol, las operaciones que realizan las empresas son las siguientes:

- Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación).
- Operaciones comerciales (compras, ventas, permutas).
- Operaciones financieras (búsqueda y administración de capitales).
- Operaciones de seguridad (protección de bienes y de personas).
- Operaciones de contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadística, etcétera).
- Operaciones administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control).

Estos seis grupos de operaciones o funciones esenciales existen siempre en toda empresa, sea ésta simple o compleja, pequeña o grande. Fueron publicados originalmente en el Boletín de la Sociedad de la Industria Minera de Francia en 1916 (Fayol, 1981).

En la enumeración de las funciones que se realizan en una empresa, Fayol propone una definición de la administración, que, desde una visión de la empresa como un conjunto de procesos encadenados, aún muestra vigencia: “He adoptado, pues, la siguiente definición: **‘administrar’ es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar; ‘prever’** es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción; **‘organizar’** es constituir el doble organismo, material y social de la empresa; **‘mandar’** es dirigir al personal; **‘coordinar’** es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos; **‘controlar’** es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y las órdenes dadas” (1981).

Respecto de la definición anterior, Fayol hace una aclaración sobre la administración: “Es necesario no confundirla con el gobierno. Gobernar es conducir la empresa hacia el fin propuesto, tratando de obtener el mayor provecho posible de todos los recursos de que ella dispone; es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales”. Y también: “La administración desempeña en el gobierno de todos los negocios, grandes o pequeños, industriales, comerciales, políticos, religiosos o de cualquier otra naturaleza, un papel muy importante” (1981).

Principios generales de la administración

Con respecto a los principios generales de la administración, Fayol comienza diciendo: “Emplearé con preferencia la palabra ‘principios’, desembarazándola de toda idea de rigidez. No existe nada rígido ni absoluto en materia administrativa; en ella

todo es cuestión de medida. […] Además, los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en saber servirse de ellos: es éste un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura" (1981).

Aclara Fayol antes de enunciarlos: "Mencionaré algunos de los Principios de la Administración que he tenido que usar con más frecuencia".

- **La división del trabajo:** tiende a la especialización de las funciones y a la separación de los poderes; facilita adquirir habilidad, seguridad y precisión, que acrecientan el rendimiento.
- **La autoridad:** consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer; no se concibe la autoridad sin la responsabilidad.
- **La disciplina:** consiste en la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizados conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.
- **La unidad de mando:** para la ejecución de un acto cualquiera, un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe.
- **La unidad de dirección:** este principio puede expresarse así: "Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin".
- **La subordinación de los intereses particulares al interés general:** el interés de un agente o de un grupo de agentes no debe prevalecer contra el interés de la empresa. Dos intereses de orden diverso, pero igualmente respetables, se contraponen; es necesario buscar la manera de conciliarlos.
- **La remuneración:** debe ser equitativa y, en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y la empresa. El modo de retribución recibe en la práctica soluciones muy diversas, de las cuales ninguna ha parecido hasta el presente absolutamente satisfactoria.
- **La centralización:** es un hecho de orden natural; consiste en que, en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección; de ésta o aquél parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del sistema.
- **La jerarquía:** está constituida por la serie de jefes que van desde la autoridad superior hasta los agentes inferiores. La vía jerárquica es el camino que siguen **las comunicaciones,** pasando por todos los grados de la jerarquía, que parten de la autoridad superior o las que le son dirigidas. Este camino está impuesto por la necesidad de una transmisión segura y por la unidad de mando. Pero no es siempre el más rápido, es a veces desgraciadamente largo.

  Existen muchas operaciones cuyo éxito depende de una ejecución rápida; es necesario conciliar, por lo tanto, el respeto de la vía jerárquica con la obligación de obrar rápidamente.

- **El orden material:** el orden perfecto implica un lugar juiciosamente elegido –para cada cosa–, el orden aparente no es sino una imagen falsa o imperfecta del orden real. La limpieza es un corolario del orden.
- **La equidad:** para que el personal sea estimulado en el sentido de emplear en el ejercicio de sus funciones toda la buena voluntad y el sacrifico de que es capaz, hay que tratarlo con benevolencia; **la equidad** es el resultado de la combinación de la benevolencia con la justicia.
- **La estabilidad del personal:** si un agente es desplazado cuando apenas ha concluido el período de aprendizaje, o antes de que éste termine, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable. Sin embargo, los cambios son inevitables: la edad, el retiro, la incapacidad, etc. El principio de estabilidad es pues, como todos los otros, una cuestión de medida.
- **La iniciativa:** la posibilidad de concebir y ejecutar un plan recibe el nombre de "iniciativa". Proponer es también un componente de la iniciativa. Un jefe que sabe inspirar la iniciativa entre su personal es infinitamente superior a otro que no sabe hacerlo.
- **La unión del personal:** la armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella. Es indispensable realizar esfuerzos para establecerlas. Debe cumplirse la unidad de mando, así como evitarse dividir el personal y abusar de las comunicaciones escritas.

Resumen

Esta escuela procura aumentar la productividad a través de la comprensión global de la empresa para permitir dirigir organizaciones complejas como las industrias. Dirige su esfuerzo al análisis y al diseño de la organización y su estructura, y a la búsqueda de principios útiles para guiar al administrador.

Limitaciones

- Propone un modelo de empresa apto para ambientes relativamente estables y predecibles.
- Supone que las comunicaciones y las líneas de autoridad pueden circunscribirse a las formas aprobadas por la superioridad.
- Los Principios de la Administración son excesivamente generalistas y difusos.
- Según March y Simon: "Quizás el fallo más crítico de la ciencia administrativa clásica es que no confronta la teoría con el material empírico oportuno" (1961).

Modelo burocrático de administración

Max Weber (1864-1920)

Max Weber fue un pensador alemán considerado uno de los fundadores de la sociología moderna; ha dedicado esfuerzos al análisis de la estructura de la sociedad organizada desde el sistema capitalista. Este pensador de ideales democráticos desarrolla un estudio de la autoridad y, sobre la base de las conclusiones sobre la validez de sus distintas formas, propone un sistema de control social aplicable a las organizaciones complejas, tanto empresariales como de la administración estatal.

Durante el período en que este autor desarrolla su obra se producen importantes acontecimientos como la Gran Guerra –que luego llamamos "Primera Guerra Mundial"–, la revolución comunista en Rusia, la modificación de las relaciones de poder en los territorios colonizados por las potencias europeas y la modernización de la sociedad y la economía de Japón.

La autoridad

Max Weber, en su búsqueda de criterios racionales para determinar cuál es una correcta autoridad, realiza un análisis historiográfico, identificando tres tipos de autoridad legitimados:

- **Autoridad tradicional:** aquélla aceptada por la tradición (lo que se trae) y no por características de la persona sobre la que recae esa autoridad. Este tipo de autoridad resulta aleatoria y relaciona el ejercicio de la autoridad y la responsabilidad por las consecuencias de sus actos. Es básicamente conservadora, pues **se acepta porque siempre fue aceptada.**
- **Autoridad carismática:** se apoya en las características (dones) que tienen algunas personas para atraer o seducir con su presencia o su palabra. Es inestable y no puede ser delegada ni transferida.
- **Autoridad legal:** surge del cuerpo de normas legales aceptadas en una organización o en una sociedad. Este tipo de autoridad, también llamada "racional", legitima el sistema de poder al asentarse en lo decidido por leyes socialmente reconocidas y aceptadas como una expresión de justicia. A este tipo de autoridad Max Weber la considera la más perfecta, pues lleva al ejercicio del poder dentro de los límites establecidos por las normas de origen y por los objetivos previamente establecidos.

El modelo burocrático

En el desarrollo del modelo burocrático está presente la preocupación de Weber por responder a la complejidad creciente de las empresas y del mundo de los negocios, y, también, al crecimiento de las tareas administrativas del Estado moderno.

Para su creador, la burocracia es el modelo de organización que más desarrolla la eficiencia al cumplir las siguientes características:

- La división del trabajo se establece sistemáticamente atendiendo a una racionalidad que procura la eficiencia y la eficacia de la organización. Se establece de forma que la autoridad y la responsabilidad de cada trabajador estén claramente definidas.
- La división del trabajo implica la división tanto del trabajo como de la autoridad, por lo que los puestos (o cargos) se organizarán en una escala jerárquica que establece la cadena de mando.
- La selección del personal se hará según su competencia técnica, comprobada mediante exámenes y antecedentes de formación profesional y educación.
- El rendimiento individual se ha de guiar por normas estrictas, disciplina y controles. La aplicación de las reglas será impersonal y uniforme. Al igual que la admisión, la promoción se basa en el mérito y en la competencia técnica, y no en preferencias personales.
- Las reglas y los procedimientos estarán establecidos por escrito y documentados.
- Las comunicaciones tienen un carácter formal, y predomina la comunicación escrita.
- Las rutinas y los procedimientos de trabajo están estandarizados mediante reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo.
- El equipamiento de cada oficina o taller pertenece al puesto, taller u oficina, y no a quien detenta la posición laboral, aunque fuese de jefe de área.
- La especialización de la administración implica que la función administrativa será asumida por profesionales de carrera que trabajan por un salario fijo, pero que no son dueños de la organización.

Resumen

La organización burocrática facilita el control del comportamiento de las personas que trabajan en la empresa, permite rapidez en la ejecución de los procesos formalizados y aumenta la previsibilidad de los comportamientos en las organizaciones.

La autoridad legal, al ser aceptada racionalmente, logra la aceptación de los objetivos y normas de la empresa. Confía en la organización formal y en la racionalidad en las decisiones y los comportamientos.

Limitaciones

- Excesivo racionalismo.
- Concepción mecanicista de las estructuras y normas de las organizaciones.
- Escasa capacidad de adaptación a contextos cambiantes y de innovación.
- Análisis limitado del comportamiento humano.
- Desconoce la existencia de conflictos dentro de la organización (ver “La burocracia y el estructuralismo”).

La visión de la administración desde las ciencias de la conducta

La evolución de la disciplina de la administración está atravesada desde sus primeros momentos por el análisis del comportamiento de las personas en tanto partícipes de organizaciones. Estas preocupaciones tienen dos enfoques:

- Comprender cuál es el comportamiento en las organizaciones que resulta funcional a los objetivos centrales de cada organización, y cómo se logra.
- Analizar cómo la organización afecta el desarrollo personal y social de las personas que se desempeñan en ella.

Caracterización histórica del período

Avanzando la década de 1920, ya se han divulgado y puesto en práctica las ideas sobre administración de empresas desarrolladas por las escuelas clásicas. También se han producido hechos importantes en el mundo, como:

- Aparecen nuevas tecnologías, fundamentalmente referidas a las comunicaciones y el transporte.
- Se producen cambios en la estructura y las costumbres sociales, impactadas por eventos como la Primera Guerra Mundial y el avance de los regímenes democráticos de gobierno.
- El fortalecimiento de organizaciones sindicales y la intervención de los gobiernos en la regulación de las relaciones laborales.
- Ha terminado la Primera Guerra Mundial y comienzan a desarrollarse nuevos movimientos políticos como el nazismo y el comunismo.
- Se consolidan los Estados Unidos como la nueva gran potencia mundial, desplazando a Gran Bretaña.
- Se desarrollan los derechos cívicos (como el voto universal y, en algunos países, el voto femenino).
- Se desarrollan la psicología y la sociología.

Breve cronología histórica correspondiente al periodo 1920-1938			
Año	**Política**	**Sociedad y cultura**	**Ciencia y tecnología**
En todo el periodo abarcado		• El patriarcado se debilita. • Aumenta la participación. • Crece el movimiento sindical. • Se crea la Organización Internacional del Trabajo. • Surge la legislación laboral.	
1920			• Se desarrolla el electroencefalograma. • Primera emisión de radio comercial. • Primera grabación eléctrica de sonido.
1921	• Los Estados Unidos limitan la entrada de inmigrantes. • Represión militar a huelgas en la Patagonia Argentina.	• Congreso Internacional de La Haya sobre Derechos Humanos. • El charleston y el foxtrot se popularizan.	• Se sintetizan carburantes. • En Londres se funda la primera clínica para el control de la natalidad.
1922		• Murnau estrena su película Nosferatu.	• Se desarrolla la insulina.
1923	• En la Argentina, la ley Nº 11.289 crea la Caja de Previsión.		• Se descubren vacunas contra la difteria y el tétanos.
1925		• Hitler publica *Mein Kampf.* • Kafka presenta *El proceso.*	
1927	• Ejecución de Sacco y Vanzetti.	• Lang estrena *Metrópolis.*	
1928			• Fleming descubre la penicilina. • Freyssinet inventa el hormigón pretensado.

Breve cronología histórica correspondiente al periodo 1920-1938 (continúa)			
Año	**Política**	**Sociedad y cultura**	**Ciencia y tecnología**
1929	• La superproducción y la escasa capacidad adquisitiva de la población se combinan para originar la caída de la Bolsa de Nueva York, cuyos efectos alcanzan al conjunto de la economía mundial en 1930. • En la Unión Soviética, la jornada laboral es de siete horas.		
1930	• En la Argentina y en Bolivia, golpes militares derrocan gobiernos democráticos.		• La BBC emite imágenes televisivas con sonido. • Telefunken presenta la cinta de grabación de sonido.
1931		• Freud publica *Lecciones de introducción al psicoanálisis.*	
1932			• Se descubren el neutrón y el protón. • Primera cámara electrónica efectiva de televisión.
1933	• Japón ocupa Pekín. • Hitler es designado canciller de Alemania.		• IBM introduce una máquina de calcular. • Miller descubre el DDT.
1935			• Se descubren las sulfamidas. • Watson-Watt inventa el radar. • Carothers inventa el nailon.
1936	• Guerra civil en España.	• Chaplin estrena *Tiempos modernos.*	• Primer helicóptero práctico.
1937	• Japón invade Shangai.		
1938	• Participación de Palestina por guerra entre grupos judíos y palestinos.		• Hahn y Strassman descubren la fusión nuclear.

En ese marco se realizan nuevos estudios sobre las organizaciones que buscan identificar y superar las limitaciones de las teorías clásicas. En el presente apartado se verá un aporte muy importante al avance de la administración.

La escuela de las relaciones humanas

Elton Mayo (1880-1949)

George Elton Mayo fue un científico nacido en Australia y emigrado a los Estados Unidos de América, profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Harvard School of Business Administration. El marco teórico del que parte Mayo es la llamada "administración científica" (taylorismo) y en ella basa sus estudios buscando verificar sus presupuestos teóricos.

Las experiencias de Hawthorne, su desarrollo y sus conclusiones

Mayo y otros investigadores de la Universidad de Harvard, como Fritz Rothlisberger y William J. Dickson, participaron entre 1924 y 1933 de estudios sobre la conducta humana en el trabajo, en la planta Hawthorne de la compañía Western Electric. El objetivo de los estudios era relacionar las condiciones de trabajo con la productividad de los trabajadores.

El desarrollo de estas experiencias se describe a continuación.

1. En los primeros estudios, los investigadores dividen a trabajadores en grupos experimentales, que se someten a **cambios deliberados de iluminación,** y en grupos de control, cuya iluminación permanece sin variaciones. Un objetivo de esta experiencia es verificar la validez de la premisa clásica que indica que se puede determinar cuáles son las **mejores condiciones** de trabajo.

   Al mejorar la iluminación en el grupo experimental, mejoraba la productividad, aunque no uniformemente. Pero también crecía la productividad cuando se empeoraba la iluminación.

   Además, se comprueba que mejora la productividad en los grupos de control, en los que la iluminación permanecía sin modificaciones. Estos datos no permitían sacar una conclusión satisfactoria respecto de las causas y los efectos.

2. Se realiza otro experimento en el que se selecciona un grupo de trabajadores a los que **se les modificaron algunas condiciones laborales:** se aumentaron los salarios y se modificaron los períodos de descanso durante la jornada laboral y la duración de ella. En esta entrevista, se analiza si el trabajador tiene una respuesta económica racional a los estímulos, como también al valor de la iniciativa.

   En la experiencia se permite a los trabajadores tomar decisiones y opinar sobre los cambios. Durante el experimento se comprueban aumentos en la

productividad, pero nuevamente son resultados ambiguos, al no poder establecerse la correlación entre los cambios en las condiciones laborales y los cambios en la productividad.

3. En una tercera etapa, se inicia un **programa de entrevistas,** que comprendía entrevistar empleados para obtener un mayor conocimiento de actitudes y sentimientos, escuchar opiniones sobre el trabajo y el tratamiento que recibían, y sugerencias sobre cómo debía ser el entrenamiento de los supervisores.

   Esta experiencia fue considerada positiva por la empresa, los investigadores y los trabajadores; entre 1928 y 1930, se entrevistó a 21.126 empleados. A partir de 1931, se transforman en entrevistas libres, donde el empleado establece el temario sin que el entrevistador lo guíe. Este programa reveló la existencia de una organización informal de los trabajadores, en la cual se fijan reglas y surgen líderes ajenos a la estructura formal.

4. Entre noviembre de 1931 y mayo de 1932, se diseña una experiencia para analizar la **estructura informal de los trabajadores.** Para esto, se selecciona un grupo de trabajadores y supervisores que han de trabajar en un taller separado de los demás (en el que hay permanentemente un observador).

   El observador constata que el grupo generó normas internas que regulaban la producción grupal y el trabajo de cada uno, estabilizando la producción, aun cuando esto les impidiera acceder a mayores remuneraciones. Ésta fue la última experiencia realizada.

En cuanto a las conclusiones de las experiencias de Hawthorne, son las siguientes:

- El nivel de producción está determinado por las normas sociales y la integración al grupo de cada trabajador; el trabajador tiene tanto necesidades morales y afectivas como materiales.
- El comportamiento del trabajador está condicionado por las normas grupales, que establecen castigos a quien se aparte de los estándares aceptados por el grupo.
- Se considera a la empresa como compuesta por diversos grupos sociales, que no coinciden con la estructura formal establecida por la superioridad.
- El contenido y la naturaleza del trabajo tienen enorme influencia sobre la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos resultan monótonos y mortificantes, reduciendo la eficiencia del trabajador.
- El modo de ejercicio de la supervisión es un factor importante en la satisfacción del trabajador y su productividad. En palabras de M. Crozier: “El buen jefe no será el que sabe imponerse, sino el que sabe gustar” (Kliksberg, 1973).

Resumen

Se destaca la importancia de:

- Las necesidades sociales, comprobando que la búsqueda de productividad como un problema de ingeniería es insuficiente, ya que la empresa que muestra

un genuino interés por los trabajadores encuentra en ello una fuente de productividad.

- La necesidad de estudiar y comprender la organización informal, la dinámica de los grupos, el liderazgo y la comunicación.
- La necesidad de estudiar el estilo del administrador (y los demás niveles jerárquicos) y de replantear su formación y su entrenamiento.

Limitaciones

Las experiencias de Hawthorne, aun cuando contribuyeron profundamente en el modo en que los administradores concebían su trabajo y el de los empleados, están limitadas por las deficiencias de diseño de los experimentos y el análisis e interpretación de las experiencias.

El concepto de **"hombre social"** de la escuela de las relaciones humanas cuestiona la validez del concepto de **"hombre económico",** pero es insuficiente para explicar el comportamiento del hombre en la empresa. Se demuestra el fracaso en obtener altos índices de productividad sólo mejorando las relaciones laborales y la satisfacción del personal.

Antecedentes desde la psicología

Algunos de los investigadores precursores con esta orientación son:

- **Lillian Gilbreth (1878-1972).** Doctora en Psicología Industrial, en 1914 publicó The Psychology of Management. Procuró aplicar conceptos psicológicos a la práctica de la administración científica impulsada por F. W. Taylor. Desarrolló el análisis del trabajo y la adaptación del trabajador a ese tipo de trabajo estandarizado.
- **Hugh Münsterberg (1863-1916).** Este médico y doctor en Psicología enfoca sus estudios en los trabajadores: expresa su deseo de contribuir a su bienestar reduciendo el horario de trabajo y elevando su nivel de vida. Para lo anterior, investiga sobre la determinación de las cualidades mentales más adecuadas para un trabajo; las condiciones psicológicas en que se obtienen mayor satisfacción y mayor productividad en el trabajo, y el desarrollo de la influencia de la empresa para lograr esos resultados (Koontz y Weirich).

Otros aportes

Abraham Maslow (1908-1970)

Este psicólogo, en su obra Motivation and Personality (1954), analiza el proceso de desarrollo personal y plantea una teoría en la que lo relaciona con la satisfacción de distintas necesidades, a las que tipifica jerárquicamente según el orden en que se busca satisfacerlas:

- **Fisiológicas:** son básicas e instintivas, como la alimentación, la reproducción y el reposo.

- **De seguridad:** relacionadas con las nociones de incertidumbre y peligro.
- **Sociales:** necesidad de participación, amor y sentido de pertenencia.
- **De estima:** comprenden la percepción de uno mismo y la autoestima.
- **De realización:** relacionadas con la independencia personal, la definición de los propios objetivos e intereses, y la realización del propio potencial.

Según esta teoría, las personas buscan cubrir estas necesidades desde las primarias y obtienen satisfacción con ello.

La consecuencia sobre el comportamiento humano es que las necesidades motivan al ser humano para realizar acciones con las que obtiene satisfacción.

De esta teoría se desprende que existe una relación de causalidad en la que la necesidad origina el deseo que, transformado en acción, obtiene la satisfacción de esa necesidad. Así, para esta corriente, la **necesidad es origen de la motivación.**

Frederick Herzberg (1923-2000)

Herzberg, psicólogo especialista en motivación laboral, analiza la relación entre satisfacción y motivación: "Los factores causales de satisfacción en el trabajo [y de motivación] son independientes y distintos de los factores causales de insatisfacción por el trabajo. Y siendo ello así, resulta que los sentimientos de satisfacción e insatisfacción no son opuestos ni excluyentes. Lo opuesto de satisfacción no es insatisfacción, sino ausencia de satisfacción; del mismo modo, lo opuesto de insatisfacción no es satisfacción, sino ausencia de satisfacción" (F. Herzberg, "Una vez más: ¿cómo motiva usted a su personal?", en Administración de Empresas, año 1, Nº 4, Buenos Aires, julio de 1970).

El autor propone clasificar las necesidades en dos tipos:

a. Relacionadas con la naturaleza animal del ser humano. Por ejemplo, el hambre, que impulsa a ganar dinero para alimentarse, convierte al dinero en un tendencia básica. El cubrir estas necesidades sólo alivia la carencia, sin que necesariamente le genere satisfacción al ser humano.

b. Relacionadas con la capacidad de realizarse y desde la realización experimentar desarrollo sociológico y psicológico. Las tareas que induzcan al desarrollo personal, que en el ámbito empresarial están en el contenido del trabajo, generan satisfacción en el trabajador, por lo que son motivadoras.

Esta clasificación de las necesidades lleva al autor a afirmar que:

a. Los factores del medio laboral que apuntan a satisfacer las necesidades primarias no son motivadores, sino que son sólo **factores higiénicos** que si no son adecuados, causan insatisfacción y frustración, y cuando son adecuados, sólo generan un ambiente de trabajo adecuado (elemento extrínseco al trabajo en sí).

b. Los factores referidos al segundo tipo de necesidades son **factores de desarrollo o motivacionales,** y son intrínsecos al trabajo.

Esta teoría sobre motivación e higiene recomienda que el trabajo sea enriquecido aumentando la profundidad del puesto de trabajo para que el personal aumente su rendimiento. El enriquecimiento del trabajo busca brindar oportunidades de desarrollo psicológico e intelectual.

Herzberg identifica los siguientes factores:

- **Factores motivacionales**
  - Oportunidad de realizar.
  - Reconocimiento por lo realizado.
  - Contenido del trabajo.
  - Responsabilidad.
  - Capacitación.
  - Desarrollo personal.
- **Factores higiénicos**
  - Política de la empresa.
  - Supervisión.
  - Relaciones con los superiores.
  - Condiciones de trabajo.
  - Remuneración.
  - Relaciones con los iguales.
  - Vida personal.
  - Relaciones con los subordinados.
  - Estatus.
  - Seguridad.

Douglas McGregor (1906-1964)

Este autor escribe en 1960 en su libro El aspecto humano de las empresas: "En este libro nos proponemos demostrar la tesis de que el lado humano de las empresas es 'de una pieza', o sea que los principios teóricos que sigue la gerencia en cuanto al control de sus recursos humanos determinan el carácter total de la empresa" (1969).

En esa obra, esquematiza las teorías centrales que los distintos administradores tienen para explicar el comportamiento de los trabajadores en la organización, pues considera que según cómo sean esas teorías, así será el modo en que construyan el modelo de organización con el cual administran las empresas.

A estas teorías sobre el comportamiento de los trabajadores las resume en las siguientes hipótesis.

- **Hipótesis de la teoría X (el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control):**
  - "El ser humano siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda".
  - "Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización".
  - "El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad".
  - **Teoría X:** considerar a los trabajadores de acuerdo con las hipótesis antes descriptas impulsa un modelo de jefe autoritario.
- **Hipótesis de la teoría Y (la administración por integración y autocontrol):**
  - "El esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el gastado en el juego o en el reposo".
  - "El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete".
  - "Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro".
  - "El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades".
  - "La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños, sectores de la población".
  - "En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte."
  - **Teoría Y:** considerar que los trabajadores son responsables y creativos propone la preferencia por un jefe democrático.

Según J. Collins (1997): "McGregor afirma que el rendimiento de una organización es directamente proporcional a la habilidad que la misma tenga para aprovechar el potencial humano. A su vez, esta habilidad depende de que se rechace la teoría X sobre el comportamiento humano y se adopte la teoría Y".

Otros aportes desde un enfoque sociológico

Kurt Lewin (1890-1947)

Estudioso alemán emigrado a los Estados Unidos de América poco antes de la Segunda Guerra Mundial (en 1932). Es uno de los representantes de la sociología industrial.

En sus publicaciones, divulga las investigaciones que realizó con sus colaboradores. Se destacan dos ejes de interés: la participación de los trabajadores en las decisiones y la influencia que el estilo de conducción tiene sobre las personas.

Respecto del primer tema, es de mencionar la experiencia realizada por A. Bavelas bajo la dirección de Lewin en una fábrica donde la producción promedio por trabajador alcanzaba 60 unidades diarias. En ese establecimiento, la investigación instrumenta un espacio de discusión entre los trabajadores respecto de cuál debe ser el estándar de producción correcto. En esa discusión participativa se establece por consenso un estándar diario de producción de 84 unidades. Narra el investigador que, en la práctica posterior, el promedio de producción fue de 87 unidades diarias (Solana, 1993).

En cuanto a la influencia del estilo del jefe sobre los subordinados, Lewin dirige una investigación en la que observa tres grupos de alumnos a quienes se les indica realizar la misma tarea y se les asignan jefes de distinto estilo.

- **Tipos y características del jefe:**
  - **Jefe autoritario:** conduce rígidamente, sólo da órdenes, no admite que se delibere sobre ellas ni que se discutan.
  - **Jefe democrático:** conduce dando y recibiendo sugerencias; procura fomentar la participación y actuar como coordinador.
  - **Jefe *laissez-faire, laissez-passer* ("dejar hacer, dejar pasar"):** muestra poco compromiso con la tarea y el grupo, desarrolla poca actividad.
- **Resultados obtenidos por el grupo:**
  - El grupo trabaja cuando el jefe está presente; cuando éste se aleja, se deteriora el trabajo.
  - Una vez consensuadas las pautas de trabajo, no es imprescindible la presencia del jefe; las relaciones del grupo son cordiales. La producción es de más calidad, pero en menor cantidad que la del grupo anterior.
  - Este grupo tiene una producción y una calidad inferiores a los demás grupos. Las relaciones no fueron satisfactorias.

John French y Bertram Raven

En The Bases of Social Power, ambos autores identifican cuatro fuentes del poder que pueden estar en todos los niveles de la organización (Koontz y Weirich, 1994).

- **Poder de recompensa:** una persona tiene la capacidad de recompensar a otra por cumplir sus indicaciones.
- **Poder coercitivo:** una persona tiene la capacidad de castigar a otra por no cumplir sus indicaciones.
- **Poder legítimo:** una persona reconoce que otra tiene el derecho de ejercer el mando sobre ella.
- **Poder experto:** una persona es reconocida por otra por sus conocimientos y experiencia sobre un tema y, en consecuencia, sus indicaciones son cumplidas.

El estructuralismo y las escuelas neoclásicas

Caracterización histórica del período

La burocracia como modelo de organización social es divulgada en los Estados Unidos en la década de 1940 como una solución racional a las complejidades de los problemas modernos, y es analizada por estudiosos de formación estructuralista. "Sin negar la proposición esencial de Weber de que la burocracia es más eficiente (con respecto a los objetivos de la jerarquía formal) que las formas alternativas de organización, las investigaciones y los análisis de Merton (1940), Selznick (1949) y Gouldner (1954) han sugerido consecuencias afuncionales importantes de la organización burocrática" (March y Simon, 1961).

Breve cronología histórica correspondiente al periodo 1939-1955			
Año	**Política**	**Sociedad y cultura**	**Ciencia y tecnología**
En todo el periodo abarcado	• Segunda Guerra Mundial. • Acuerdos políticos de Yalta y Postdam; división del mundo; equilibrio bipolar; Guerra Fría. • Fundación de organismos internacionales. • Aumento del poder de los Estados Unidos. • División entre países desarrollados y no desarrollados.	• Segunda Guerra Mundial: 55 millones de muertos; 33 millones de heridos; 3 millones de desaparecidos. • Éxodos y deportaciones. • Gran desarrollo del estudio de la conducta humana. • Creación de organismos de cooperación internacional, derechos humanos, alfabetización, etcétera. • Aumento del nivel de vida de la población mundial.	• Gran desarrollo de la comunicación y el transporte (aviones, satélites artificiales, navíos de propulsión atómica, electrónica, computadoras, nuevos procesos industriales, cibernética, robótica).

Breve cronología histórica correspondiente al periodo 1939-1955 (continúa)			
Año	**Política**	**Sociedad y cultura**	**Ciencia y tecnología**
1939	• Finaliza la guerra civil en España. • Los Estados Unidos reconocen al general Franco. • Alemania y la Unión Soviética firman pacto de no agresión. • Alemania invade Polonia. • Se inicia la Segunda Guerra Mundial. • La Unión Soviética invade Finlandia.		• Primer avión a reacción.
1941	• Los Estados Unidos le declaran la guerra al Eje.		• Busch crea la calculadora electrónica.
1942			• Fermi construye el primer reactor nuclear. • Alemania lanza el cohete V2.
1943	• Agitación obrera y racial en los Estados Unidos.		• IBM presenta la primera calculadora electromecánica. • Waksman descubre la estreptomicina.
1945	• Capitulación de Alemania. • Fundación de la Organización de las Naciones Unidas. • Bombas atómicas sobre Hiroshima y Nagasaki. • Capitulación de Japón. • Reanudación de relaciones entre la Argentina y los Estados Unidos.		• Mauchky y Eckert presentan la calculadora y la integradora numérica electrónica. • Se inventa el transistor. • Se construye la primera generación de computadoras electrónicas.
1947	• Plan Marshall de ayuda económica al Reino Unido, Francia, Italia y Alemania. • Comienza la Guerra Fría con la doctrina Truman.	• Voto femenino y derechos laborales en la Argentina.	

Breve cronología histórica correspondiente al periodo 1939-1955 (continúa)			
Año	Política	Sociedad y cultura	Ciencia y tecnología
1948	• Igualdad legal y civil de negros y blancos en los Estados Unidos. • Fundación de la Organización de los Estados Americanos y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe.	• Declaración de los Derechos Humanos.	• Se crea la Organización Mundial de la Salud.
	• Represión anticomunista en Brasil. • Creación del Estado de Israel.		
1949	• Se proclama la República Popular China (marxista). • Represión anticomunista (McCarthy) en los Estados Unidos.	• Orwell publica *1984* y Borges publica *El Aleph*.	
1950	• Pacto China-Unión Soviética. • Guerra con Corea.		• Vacuna antipoliomielítica.
1951	• Se crea la Comunidad Europea del Carbón y el Acero.		
1953	• Finaliza la guerra de Corea con la división de ese país. • Ataque revolucionario al cuartel de Moncada en Cuba.	• Triunfa el rock and roll.	• Se descubre la estructura del ADN.
1954	• Derrota de Francia en Vietnam.		• Se comercializa la radio a transistores.

El estructuralismo en el estudio de la administración

Respecto de la administración, el estructuralismo procura comprender la estructura de las organizaciones y el modo en que se relacionan sus componentes; su antecedente más importante es el modelo burocrático: “La organización es como una unidad social grande y compleja, donde interactúan muchos grupos sociales. Mientras estos grupos comparten algunos intereses (por ejemplo, la viabilidad económica de la corporación), tienen intereses incompatibles (por ejemplo, cómo se han de distribuir las grandes ganancias de la organización)” (Weber, 1964).

Desde este enfoque se destacan los siguientes trabajos:

- **Robert K. Merton (1910-2003):** *Funciones manifiestas, latentes y disfunciones.*

  Este sociólogo norteamericano observa que en el modelo burocrático se desarrollan fenómenos poco analizados.

  Los modelos formales de organización generan conflictos entre los distintos integrantes de la organización y estos conflictos repercuten sobre los aspectos informales de la empresa, alterando por ello los comportamientos que están establecidos y son los esperados.

  Por lo anterior, las acciones que desarrollan los miembros de la organización son de dos tipos: en primer lugar, **manifiestas,** que son las observables y previstas por la norma, y en segundo lugar, **latentes,** que son aquellas que, impulsadas por el conflicto, se hacen manifiestas en actos y consecuencias no deseados y no planificados por la conducción.

  La existencia simultánea de funciones manifiestas y latentes genera **disfunciones,** que son aquellas acciones no previstas y no deseadas.

- **Philip Selznick (1919):** *Análisis del origen de las funciones no deseadas (disfunciones).*

  Para este autor, una base fundamental de la existencia de funciones no deseadas está en la departamentalización, que asigna autoridad a distintas personas para que cumplan o hagan cumplir los objetivos de un área de la organización (objetivos que son parciales con respecto a los objetivos generales). Del cumplimiento formal de los objetivos del área suele surgir una contradicción entre éstos y los objetivos generales de la organización. Esta agrupación de funciones en áreas o departamentos permite que los objetivos parciales puedan prevalecer sobre los generales.

- **Alvin W. Gouldner (1920-1980):** *Funciones no deseadas, originadas en las características de la supervisión.*

  Gouldner interpreta que la intensidad de la supervisión en este modelo de organización social es fuente de conflictos con los empleados.

  Este conflicto se puede disminuir y controlar procurando que la supervisión se base en la aceptación por identificación con la organización y por consustanciación con los objetivos, medios y políticas, o por el ejercicio de un poder sustentado en recursos importantes y deseables para el subordinado.

Desde lo anterior, el autor identifica tres tipos de comportamiento burocrático:

- **Burocracia fingida:** se basa en normas impuestas desde el exterior y que no son compartidas por la propia organización y sus miembros. Esto suele llevar a un fingimiento del comportamiento que responde a las normas sólo bajo control y resultan fácilmente vulnerables. Es conveniente tener esto en cuenta al realizar contratos de tercerización de servicios y donde se pretenden imponer desde afuera (el contratante) las normas que deben cumplir los miembros de la organización contratada.
- **Burocracia punitiva:** en este caso, el funcionamiento se obtiene con controles rígidos y penalidades severas (por ejemplo, instituciones de castigo o reclusión).
- **Burocracia representativa:** cuando las normas son generadas por especialistas reconocidos por los integrantes de la organización por su capacidad y autoridad profesional, las funciones responden a lo previsto, ya que son aceptadas por los funcionarios.

Resumen

El estructuralismo genera intentos integradores de los estudios de la administración al incorporar aspectos sociológicos y psicológicos al estudio del comportamiento dentro del modelo burocrático.

Implica un nuevo concepto de organización, en la que se busca analizar tanto la estructura formal de la organización como las acciones y la participación de los individuos, que dan muestra de la existencia de aspectos no formales en la organización.

La escuela neoclásica

Características principales

Los autores que agrupamos como parte de la escuela neoclásica son aquellos que observan que los postulados clásicos conservan sólo parcialmente su vigencia, sin encontrar un enfoque que los sustituya; también consideran insuficientes los aportes de escuelas como la de las relaciones humanas y proponen reformular y actualizar aquellos principios clásicos.

Entre los aportes de las escuelas clásicas que consideran vigentes, están:

a. La existencia de principios de la administración.
b. La departamentalización.
c. La delegación.
d. La racionalización del trabajo.
e. La estructura funcional.

Las características de la administración compartidas por los autores neoclásicos según la clasificación propuesta por Idalberto Chiavenato (1995) son las siguientes:

- Valoración de la práctica de la administración.
- Reformulación de los postulados básicos.
- Valoración de los principios generales de la administración.
- Énfasis en los objetivos y en los resultados.
- Eclecticismo para incorporar aportes de otras corrientes.

Esta corriente de pensamiento administrativo tuvo una fuerte influencia en los administradores y en las escuelas de negocios desde fines de la década de 1920 hasta fines de la década de 1970.

Entre los administradores relacionados con esta corriente y orientados hacia la administración general (seguidores de H. Fayol), se encuentran: Lyndall F. Urwick, Luther Gulick, James Mooney, Harold Koontz, William Neuman y Peter Drucker. Entre otros temas, tratan los que se desarrollan a continuación.

Preponderancia de la coordinación

Por su claridad, citamos la definición de J. Mooney y A. Reiley, que transcribe Vicente L. Perel (1982): "La organización es la manera como se da toda asociación humana cuando se requiere de un objetivo común. La técnica de organización puede ser descripta, entonces, como la manera de intercambiar actividades o funciones específicas en un todo coordinado".

Los Principios de la Administración más mencionados

- **Objetivos:** los objetivos de la empresa y sus elementos componentes deben ser claramente definidos y establecidos por escrito. La organización debe ser simple y flexible.
- **Actividades y agrupamiento de actividades:** las responsabilidades asignadas a una posición deben limitarse, tanto como fuere posible, al desempeño de una simple función. Las funciones deben asignarse a los departamentos según su homogeneidad, con el fin de alcanzar la operación más eficiente y económica.
- **Autoridad:** en la organización debe haber líneas claras de autoridad de arriba hacia abajo, así como niveles de responsabilidad de abajo hacia arriba. La responsabilidad y la autoridad de cada posición deben estar claramente definidas por escrito. La responsabilidad debe estar siempre acompañada de la correspondiente autoridad. La autoridad para realizar o iniciar una acción debe delegarse al nivel más próximo posible al lugar en donde ésta se debe llevar a cabo. El número de niveles de autoridad debe ser el mínimo posible.
- **Relaciones:** existe un límite en cuanto al número de posiciones que puede ser eficientemente supervisado por un individuo. Cada individuo en la organización debe reportarse sólo a un único supervisor. La responsabilidad de cada directivo es absoluta en relación con los actos de sus subordinados.
- **Elementos de la función administración (implica las funciones del administrador):** los neoclásicos analizan los elementos fundamentales de la

administración a partir de los definidos por Henri Fayol, procurando adecuarlos a la empresa moderna. Esta tarea dio forma a lo que actualmente se conoce como **proceso administrativo.**

Ejemplos de la propuesta de distintos autores clásicos y neoclásicos sobre las funciones de la administración	
Autor	**Principales funciones**
Fayol	Prever, organizar, mandar, coordinar, controlar.
Urwick	Investigar, prever, planear, organizar, coordinar, dirigir, controlar.
Gulick	Planear, organizar, administrar el personal, dirigir, coordinar, informar.
Newman	Organizar, planear, liderar, controlar.

- **Departamentalización:** "En una organización, el agrupamiento de actividades se procesa siempre en dos sentidos contrarios: uno en el que las líneas divisorias son verticales e indican los tipos o variedades de actividades, y otro en el cual las líneas delimitadoras son horizontales e indican niveles de autoridad. Es imposible definir con precisión cualquier actividad en cualquier organización, sin encuadrarla en esos dos sentidos, de la misma manera que es imposible fijar un punto en un mapa o en una carta sin tener en cuenta sus coordenadas" (Urwick, 1937).
- **Criterios de departamentalización:** estos agrupamientos son efectuados según distintas formas de entender la homogeneidad; las más mencionadas por los neoclásicos son:
  - Por funciones.
  - Por productos o servicios.
  - Por localización geográfica.
  - Por clientes.
  - Por fases del proceso.
  - Por proyectos.
  - Por número.
  - Por tiempo.
- **Centralización-descentralización:** Fayol afirmaba la ventaja de mantener centralizado el poder para evitar desvíos respecto de los objetivos de la organización. Los neoclásicos estudian en qué medida, ante el crecimiento en tamaño y complejidad dado en las empresas, es conveniente efectuar una delegación en la toma de decisiones, sea en objetivos y metas, políticas empresariales, o decisiones tácticas y operativas.
- **Modelo ACME:** la Association of Consulting Management of Engineers publica el resultado de una investigación realizada en empresas de los Estados Unidos con respecto a los criterios de agrupación de tareas en la estructura formal de las mismas. La esquematización de esa investigación muestra que en las

empresas analizadas se incluyen siete áreas básicas: investigación y desarrollo; producción; comercialización; finanzas y control; secretaría y legales; administración de personal y relaciones externas.

- **Administración por objetivos:** esta técnica de dirección está basada en un criterio de descentralización de las decisiones para establecer los objetivos de los distintos niveles, respetando el ordenamiento jerárquico de todos los objetivos de la empresa. Por ello es un método de evaluación y control del desempeño de áreas en un marco de creciente participación en las decisiones de los mandos medios. Algunas de sus características son las siguientes:
  - Encuadrados en los objetivos generales de la empresa, se acuerdan entre el ejecutivo y su superior jerárquico los objetivos del área de responsabilidad del primero.
  - Mantener interrelacionados los objetivos departamentales.
  - Elaborar planes tácticos y operativos estableciendo mecanismos de medición y control.
  - Hacer una evaluación permanente, así como una revisión y actualización de los objetivos planeados.
  - El apoyo permanente de los sectores staff.

Otros autores, como R. Barnes, G. Nadler y Alfords, enfocados prioritariamente en el estudio del campo industrial fabril, modificaron y actualizaron técnicas de F. W. Taylor, H. Gantt y F. Gilbreth, desarrollando propuestas sobre el planeamiento y el control de la producción, el manejo de materiales, la estandarización, etcétera.

La organización racional del trabajo: el fordismo

El fordismo es representativo del paradigma del management, manteniendo e incrementando la rentabilidad de las empresas, hasta que, al no poder responder a los cambios contextuales de fines de la década de 1960 y principios de la de 1970, va siendo reemplazado fundamentalmente por las teorías de administración de la contingencia.

Esta práctica empresarial incorporó las teorías, las técnicas y los principios elaborados por las escuelas de administración citadas precedentemente, dando lugar a un modo de gestionar que se identifica como fordismo, u organización racional del trabajo, que buscó encontrar la “mejor forma” de administrar.

El **fordismo** se relacionó funcionalmente con un tipo de actuación de los Estados-nación identificado como **Estado de bienestar.** En la actualidad, ambos han perdido el grado de vigencia que tenían, mostrando la existencia de una relación de –en alguna medida– interdependencia. Para identificar sus rasgos se toma como fuente la caracterización que realiza Julio C. Neffa (1980).

Características de la organización fordista de la producción

- Producción masiva de productos homogéneos en un mercado de competencia monopolista.
- Producción integrada verticalmente sin recurrir a la subcontratación.
- Predominio del funcionamiento continuo de la producción.
- Relaciones asimétricas (a través de intermediarios) con escasa preocupación por el cliente.
- Predominio de las innovaciones en los procesos por sobre las innovaciones en los productos.

La organización de las empresas fordistas

- Gigantismo de los establecimientos.
- Centralización de las decisiones y de la información.
- Estructura jerárquica centralizada y división del trabajo de gestión.
- División territorial del trabajo y de las estrategias de las unidades de negocios.

Los principios fordistas sobre el proceso de trabajo

- Intensificación de la división social y de la técnica del trabajo, y crecimiento del trabajo indirecto.
- Concentración de las decisiones fuera del taller.
- Mecanización y sustitución del trabajo manual.
- Búsqueda de reducción de los costos unitarios para bajar los precios relativos.

La relación salarial

- Mercado de trabajo en condiciones de casi pleno empleo.
- Altos salarios directos indexables y regulados según el tiempo de trabajo.
- Relación de empleo o contrato de trabajo específico y permanente.
- Requerimientos específicos en materia de calificaciones para la selección del personal.
- Supervisión y control de los trabajadores por medio de capataces y supervisiones.
- Otorgamiento de complementos salariales según disciplina y antigüedad.
- Paternalismo junto a beneficios sociales para lograr adhesión y evitar la sindicalización.
- Disciplina rígida y estimulada con premios y castigos monetarios. El acuerdo obrero patronal o pacto social fordista.
- Las reivindicaciones sindicales tendientes a aumentar la participación de los asalariados en los beneficios del incremento de la productividad.

Esta corriente de pensamiento es representativa del paradigma del management, pero deja de ser útil para mantener e incrementar la rentabilidad cuando los cambios económicos, políticos y sociales generan su pérdida de efectividad, por lo que comienza a ser reemplazado en los paradigmas gerenciales que se van inclinando paulatinamente por las teorías de administración de la contingencia.

Resumen

- Los neoclásicos dan preponderancia a las funciones del administrador que, en conjunto, forman el proceso administrativo.
- Ponen énfasis en la práctica de la administración y en la utilidad (aun siendo relativa) de los principios de la administración.
- Definen a la administración como una técnica social básica, con lo que ponen de relieve la importancia de la dirección de personal.
- Intentan –sin éxito– ordenar la producción de forma que no sea afectada por los cambios cada vez más turbulentos de los mercados.

Limitaciones

- La excesiva importancia en el estudio de la organización formal y la falta de un tratamiento sistemático del comportamiento humano dentro de la organización.
- “Temo, sin embargo, que no es probable que los problemas de organización sean solucionados con frases hechas, sino mediante un análisis cuidadoso, y no veo razón, por consiguiente, para apartarme de mi valoración original de los ‘principios’ como esencialmente inútiles” (Simon, 1980, p. XXXII).

Teoría de la organización

Caracterización histórica del período

Pasada la Segunda Guerra Mundial se aceleran los cambios sociales, políticos y económicos. Se modifican las relaciones de dominación de los mercados globales, y se incrementa el tamaño de las empresas y los oligopolios. Simultáneamente, se desarrollan la sociología, la psicología y la ciencia política.

Esta nueva realidad expone la insuficiencia de las escuelas de administración en boga y se afianza en estudios sobre administración de las organizaciones con un mayor rigor científico.

Breve cronología histórica correspondiente al periodo 1956-1973			
Año	**Política**	**Sociedad y cultura**	**Ciencia y tecnología**
En todo el periodo abarcado	• Desde la Segunda Guerra Mundial se profundiza el bipolarismo en el orden mundial y crece la virulencia de la Guerra Fría; tienden a aparecer nuevos bloques identificados como Tercer Mundo. Los Estados Unidos deben aceptar la partición de Corea y, posteriormente, su derrota en Vietnam.	• Importantes tensiones y replanteos de las relaciones, tanto en el núcleo familiar como entre el Estado y la sociedad civil; entre Estados y bloques, y entre Estados y corporaciones.	• Importante desarrollo de la tecnología nuclear, los transportes y las comunicaciones, y acelerado desarrollo de la computación.
1955	• Martin Luther King lidera el movimiento antisegregación en los Estados Unidos.		
1956	• El Reino Unido empieza a producir energía nuclear a escala industrial.		
1957	• Surge el Mercado Común Europeo.		• La Unión Soviética lanza el primer satélite artificial.
1958	• Es elegido papa Juan XXIII.		• Primer circuito integrado.
1959	• Triunfa la revolución castrista en Cuba. • Los Estados Unidos incorporan como Estados a Hawai y Alaska.		• Primer chip a transistores. • Primer trasplante a riñon.
1960		• Se generaliza el uso de la pastilla anticonceptiva.	• Primer láser de rubí.
	• Surge el arte pop en los Estados Unidos.		
1961	• Los Estados Unidos intervienen militarmente en Vietnam.		• Gagarín es el primer astronauta.

Breve cronología histórica correspondiente al periodo 1956-1973 (continúa)			
Año	**Política**	**Sociedad y cultura**	**Ciencia y tecnología**
1962			• Los Estados Unidos lanzan su primer astronauta (Glen). • Primer barco con propulsión nuclear. • Satélite de comunicaciones Telstar.
1963	• Marcha de protesta en Washington por los derechos civiles. • Muere Juan XXIII y lo reemplaza Pablo VI.	• Se imponen los Beatles.	
1964			• Satélite de comunicaciones Syncom.
1965	• Los Estados Unidos inician bombardeos masivos sobre Vietnam.	• Lacan abre el psicoanálisis a la linguística y a la antropología estructural.	• Primer satélite artificial comercial de comunicación. • Se comercializa la cámara de video portátil.
1966	• Golpe contra el gobierno democrático en la Argentina.		• Primer alunizaje.
1967	• Guerra de los Seís Días en Israel.		• Primer transplante de corazón.
1968	• Asesinan a Martin Luther King y a Jhon F. Kennedy en los Estados Unidos.		
1969			• Primer descenso humano en la Luna.
1971	• China ingresa a la Organización de las Naciones Unidas.		• Orbitan y aterrizan en Marte naves espaciales.
1972	• Matanza de Trelew en la Argentina.		• Primer video doméstico.

Chester Barnard (1866-1961)

Este ejecutivo y estudioso sienta algunas de las bases para el desarrollo de la teoría de la organización y también para la teoría de los sistemas.

En 1938, publica The Functions of the Executive, planteando aportes sobre la autoridad y la influencia, sobre la toma de decisiones y sobre la empresa vista como un sistema social que requiere un esfuerzo cooperativo.

Herbert Simon (1916-2001)

Su libro El comportamiento administrativo (1945) representa un corte en la evolución de la administración, marcando un antes y un después. En esta obra, formula una crítica histórica a las teorías mecanicistas y formalistas de la organización.

Posteriormente, publica numerosas obras, algunas en colaboración con otros autores, como Teoría de la organización, con James March y Harold Guetzkow (en 1958).

De los temas tratados por esta escuela se puede destacar lo siguiente:

- **Críticas a los principios de la administración:** "Un defecto fatal de los actuales principios administrativos es que, lo mismo que los proverbios, surgen por parejas. Para casi todos los principios se puede encontrar otro contradictorio, igualmente plausible y aceptable" (Simon, 1980).
- **Limitación de la racionalidad:** según los clásicos, los individuos toman decisiones de acuerdo con criterios de racionalidad. Simon escribe: "La racionalidad objetiva exige un conocimiento y una anticipación completa de las consecuencias que seguirán a cada elección"; como esas consecuencias pertenecen al futuro, entonces la imaginación debe suplir la falta de conocimiento para asignarles valores.

  Simon resume: "Mientras que **el hombre económico 'maximiza'** –es decir, elige la mejor alternativa de entre todas las que tiene a su alcance–, **su primo, al que llamaremos 'hombre administrativo', 'se contenta con…',** es decir, busca un camino de acción que sea satisfactorio, o 'lo bastante bueno'" (1980).
- **Decisiones:** analiza la naturaleza de las decisiones estudiando:
  - La distinción entre el sentido fáctico y el sentido ético en las decisiones.
  - Las relaciones entre medios y fines y la necesidad de identificar la jerarquía de los fines en el proceso de toma de decisiones.
  - La generación de alternativas y la evaluación de las mismas sobre su posible efecto sobre lo inmediato y lo mediato.
  - La toma de decisiones como fruto de un proceso administrativo.
  - La existencia de decisiones programables, programadas y no programadas.
- **Autoridad e influencia:** diferencia la autoridad jerárquica de la influencia y la intervención en ellas tanto de la persuasión y la sugerencia como del convencimiento y las creencias.

- **Equilibrio de la organización:** la participación de los distintos interesados de la organización –accionistas, empleados y clientes– se sostiene al existir (o al percibirse la existencia de) un equilibrio entre las contribuciones y los beneficios que realiza y recibe cada uno de ellos.
- **Teoría del conflicto:** "'Conflicto' es un término que tiene muchos usos. El término se aplica casi siempre a una ruptura en los mecanismos estándar de la toma de decisiones, por la cual un individuo o grupo experimentan dificultades al elegir una acción alternativa. Esta definición general es la que aquí se adopta. […] Podemos identificar tres clases principales de fenómenos de conflictos:
  - **Conflicto individual:** conflicto en la toma de decisiones individual.
  - **Conflicto de organización:** conflicto individual o de grupo de una organización.
  - **Conflicto entre organizaciones o grupos"** (March y Simon, 1961).

    Esta tipificación es necesaria para la correcta identificación de los conflictos y la identificación del tipo de solución adecuada al conflicto específico.

El enfoque sistémico

Según esta perspectiva, "sistema" es el "conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado cuyo resultado es mayor que el resultado que las partes podrían tener si funcionaran independientemente".

Propósitos de la teoría general de sistemas

Investigar el isomorfismo de conceptos, leyes y modelos en varios campos, y fomentar provechosas transferencias de una disciplina a otra. A través del tiempo se han construido concepciones y estructuras similares en campos muy disímiles, en forma paralela e independiente; estas estructuras, denominadas **"isomorfismos",** son modelos conceptuales convergentes aplicados a fenómenos diferentes.

- Estimular el desarrollo de modelos teóricos adecuados en los campos del conocimiento que carecen de ellos.
- Minimizar la repetición del esfuerzo teórico en diferentes campos.
- Promover la unidad de la ciencia mejorando la comunicación entre especialistas.
- Construir un esquema teórico para la descripción y la comprensión de todas las relaciones que se presentan en el mundo real.

Al ser objetos de estudio la resolución de problemas complejos y la toma de decisiones, es necesario recurrir a muchas disciplinas diversas, por lo que esta teoría propone encontrar las similitudes en la construcción teórica de diversas disciplinas y construir modelos aplicables a numerosas áreas de estudio; por ello, propone generar una estructura general que vincule todas las áreas del conocimiento.

Una etapa en la generación de esta estructura general requerirá formular una escala jerárquica en función de la creciente complejidad de las unidades; un aporte a ese desarrollo es realizado por el economista Kenneth Boulding en 1956.

La escala que desarrolla asciende desde el nivel de las estructuras estáticas hasta el nivel de los sistemas superiores, inevitables pero ignotos, que también responden a una estructura sistemática lógica. La jerarquía está determinada por el grado de apertura al contexto y por el grado de complejidad de los sistemas.

Jerarquía de los sistemas (según Kenneth Boulding)

- Nivel de **estructura estática,** que constituye la geografía y la anatomía del universo.
- Nivel del **sistema dinámico simple** con movimientos necesarios y predeterminados. Éste puede ser denominado "el nivel de relojería".
- Nivel del mecanismo de control o **sistema cibernético,** el cual puede denominarse "el nivel del termostato". Mantiene su equilibrio mediante la autorregulación; la transmisión y la interpretación de la información es una parte esencial del sistema.
- Nivel del **sistema abierto** o estructura autónoma que empieza a diferenciarse de la no vida; se lo puede denominar "el nivel de la célula".
- Nivel **genético asociativo,** caracterizado por la planta y denomina el mundo empírico del botánico.
- Nivel del **sistema animal,** caracterizado por una movilidad incrementada, conducta teleológica y conocimiento de su existencia.
- Nivel **humano,** esto es, del ser humano individual, considerado como un sistema que posee conciencia de sí mismo y capacidad de utilizar lenguaje y simbolismos.
- Nivel de las **organizaciones sociales,** donde se consideran el contenido y el significado de los mensajes, la naturaleza y la amplitud de los sistemas de valores, la transcripción y la conservación de imágenes, los simbolismos del arte, la música y la poesía, y la compleja gama de las interacciones humanas.
- Nivel de los **sistemas trascendentales,** absolutos, esenciales; ellos también exhiben una estructura sistémica y de relación.

En este enfoque de rangos –que pondera el grado de apertura y de complejidad de los distintos sistemas–, los niveles superiores presuponen los niveles inferiores, como por ejemplo los fenómenos socioculturales dan por supuesta la actividad humana. También del análisis del mismo se puede inferir que los modelos de un rango pueden no ser aplicados en otro. Sin duda, la empresa considerada como un sistema se encuentra en el octavo nivel, dada su inequívoca característica de sistema sociocultural. A pesar de esta aseveración, los otros niveles sirven de marco de referencia para el análisis de estructuras, modelos y analogías que tengan validez en la ciencia de la administración.

Existe otro esquema de jerarquía, según el cual cada sistema forma parte de un sistema mayor y a su vez está compuesto de otros subsistemas, formando una relación de subsistema, sistema, sistema de sistema y así sucesivamente, hacia arriba y/o hacia abajo, hasta el punto en que se considere necesario para la investigación en cuestión **(anidamiento de sistemas).**

Límite del sistema

Según N. Luhmann, los límites no se pueden pensar sin un afuera; suponen, por consiguiente, la realidad de un más allá y la posibilidad de franquearlos. Se acepta, por lo general, que tienen la doble función de separación y unión de sistemas y entorno. Esta doble función se puede clarificar con la ayuda de la distinción entre elemento y relación, remitiéndola así también a la temática de la complejidad.

Cuando los límites están bien definidos, los elementos deben formar parte o del sistema o del entorno. Un límite separa pues elementos, pero no necesariamente relaciones. Para Luhmann: "El entorno consigue su unidad sólo a partir del sistema, y en su relación con el sistema. Como tal, está delimitado por horizontes abiertos y no por límites que se puedan franquear. El entorno, por consiguiente, no es un sistema, ya que cada sistema tiene uno diferente, ya que cada sistema sólo puede ponerse a sí mismo fuera de su propio entorno. […] La contribución al entorno (contribución externa) es también una estrategia del sistema. Con todo ello no se quiere decir, sin embargo, que el entorno dependa del sistema o que el sistema pueda disponer a voluntad de su entorno".

Sistemas abiertos y cerrados

"Todo organismo viviente es ante todo un **sistema abierto.** Se mantiene en continua incorporación y eliminación de materia, constituyendo y demoliendo componentes, sin alcanzar, mientras la vida dure, un estado de equilibrio químico y termodinámico, sino manteniéndose en un estado llamado 'uniforme' que difiere de aquél" (Ludwig von Bertalanffy).

A diferencia de los abiertos, los **sistemas cerrados** tienen una relación con su ambiente prácticamente nula. En éstos, el resultado final está ligado a los estados iniciales. Tienen más validez en lo conceptual que en lo operativo y se encuentran generalmente en procesos termodinámicos, así como también en los sistemas simbólicos. Esta clasificación ha sido complementada por el **esquema de apertura-clausura,** desarrollado por el sociólogo alemán N. Luhmann y según el cual a los sistemas vivos se los considera actuando como abiertos hacia su nivel superior, pero cuando la información traspasa el límite del sistema generando tensión en el sistema, éste se clausura y actúa como un sistema autorreflexivo para establecer la respuesta que dará a esa tensión generada por el contexto.

Entropía

Este concepto surge de la segunda ley de la termodinámica planteada como **la tendencia al máximo desorden que se producen en los acontecimientos de**

naturaleza física. En los sistemas aislados, la evolución de la entropía es de carácter espontáneo y por ello se transforma en una medida del desorden. **Cuanto más cerrado es un sistema, mayor será su entropía.**

Los sistemas abiertos también generan entropía, pero a los fines de su supervivencia, incorporan desde su ambiente una entropía de carácter negativa que la equilibra (negantropía).

En los sistemas sociales, la entropía negativa está representada por el concepto de información, como la entropía es una medida del desorden, la información se transforma en una medida del orden o de organización.

La teoría de los sistemas referida a las organizaciones

Ludwig von Bertalanffy caracteriza a los organismos vivos como sistemas abiertos influidos por el medio ambiente e influyentes sobre él, que se mantienen en un estado constante mediante el intercambio de materia y energía con el medio y así logran un equilibrio dinámico. Esta caracterización es válida también para describir **una organización empresarial, que es un sistema creado por el hombre en un marco social, que mantiene una dinámica interacción con su medio ambiente: clientes, proveedores, gobierno, competidores, sindicatos, etc., y está integrado por partes que interactúan realizando acciones en pos de un conjunto de objetivos, tanto generales como individuales o grupales.**

Desde esta perspectiva, las organizaciones son sistemas complejos con las siguientes características:

- En ellos coexisten diversos grupos con fines e intereses también distintos.
- Son sistemas sociales abiertos que interactúan con otros actores del contexto; influyen sobre el medio; sufren perturbaciones por presiones y cambios que no controlan.
- Existen sistemas de decisiones racionales que conviven con relaciones ambiguas y procesos contradictorios.

La empresa como organización

Una organización es:

1. Un sistema con algún propósito.
2. Parte de uno o más sistemas con algún propósito.
3. Un sistema en el cual algunas de sus partes (las personas, por ejemplo) tienen sus propios propósitos.

La primera de estas propiedades hace inaceptable el concepto de la empresa como una máquina. La segunda niega que esté desligada del medio ambiente. La tercera implica que no puede existir una analogía entre una empresa y un organismo (Ackoff, 1998).

La retroacción como medio de control

Tiende a mantener una relación prescripta entre dos variables de un sistema comparando funciones de estas variables y utilizando la diferencia entre ellas como un medio de control. La retroacción es la transmisión de material desde un estado más avanzado hacia otro anterior.

- **Sistemas de retroacción de 1ra:** son sistemas orientados a objetivos y no disponen de otra opción que corregir la desviación; no pueden variar el objetivo.
- **Sistemas de retroacción de 2da:** según la información almacenada, pueden alterar el objetivo; están condicionados por la información que tienen almacenada y, en consecuencia, a la "memoria" con que cuentan; esto es un aprendizaje, pues eligen cursos alternativos de acción en respuesta a cambios ambientales.
- **Sistemas de retroacción de 3ra:** además de elegir cursos alternativos en función de los estímulos del ambiente y de la desviación detectada, pueden "reflexionar" sobre decisiones anteriores; éstos son sistemas autónomos.

Corrientes actuales en la administración

Caracterización histórica del período

¿Qué había cambiado, dando lugar a lo que Peter Drucker llamó "época de discontinuidad"? A continuación, repasaremos algunos de los factores de cambio:

- En las décadas de 1960 y 1970 se hacen manifiestas modificaciones sociales, económicas y culturales de gran impacto sobre las organizaciones.
- Se produce una modificación del sistema financiero mundial. Los Estados Unidos abandonan en 1971 la convertibilidad dólar-oro.
- Se produce la guerra de Vietnam.
- En 1973 se modifica el mercado petrolero con la cartelización de la producción, que impulsa un violento aumento de precios. Esta tendencia tiene un nuevo escalón en 1979, modificando la percepción prevaleciente durante el fordismo del petróleo como un insumo básico barato y superabundante.
- Se consolidan las ideas democráticas, los derechos humanos y a la igualdad y la dignidad del ser humano, lo que afecta el esquema de control y mando concentrado en la estructura jerárquica.
- Los nuevos retos del trabajo requieren que los trabajadores desarrollen mayor autonomía responsable.
- En las prioridades sociales crece la atención ante la contaminación ambiental, el trabajo infantil y otras preocupaciones.
- La discontinuidad de tendencias científicas, económicas y sociales dificulta la predicción del futuro.

- El tipo de trabajo predominante –por acción de las nuevas tecnologías– ha dejado de ser el trabajo manual, propio del esquema taylorista. El trabajo actual requiere más competencias intelectuales que físicas.
- El desarrollo de la computación facilita el desarrollo y el impacto de las nuevas tecnologías, desde las comunicaciones hasta la genética.
- Los mercados dejan de ser uniformemente crecientes, pasando a estancarse en las décadas de 1960 y 1970, y, desde fines de esta última, a ser mercados crecientes y decrecientes marcados por turbulencias y disrupciones.
- Aumentan en los mercados internacionales la presencia y la competitividad de la industria japonesa administrada desde concepciones distintas del management predominante en las empresas occidentales; a Japón le siguen Corea del Sur, Taiwán, Tailandia, Malasia, Filipinas y, más tarde, China.
- En las décadas de 1960 y 1970, en el ámbito académico y en sectores políticos se divulga un modelo de sustitución de importaciones como ayuda al desarrollo local, y su correlato en las políticas activas impulsadas.
- En las décadas de 1960 y 1970, los gobiernos democráticos de América Latina son masivamente derrocados por insurrecciones militares.
- En las décadas de 1970 y 1980, se produce un fuerte endeudamiento externo de los países más débiles.
- Crece la globalización, tanto de los mercados como de la tendencia a la mundialización de la cultura.
- En los Estados Unidos y en el Reino Unido van consolidándose cuerpos de ideas neoconservadoras que, tiempo después, se pueden ver resumidas en el llamado Consenso de Washington, que incluye entre sus paradigmas:
  - La reducción del gasto público y la reducción del aparato estatal.
  - La eficacia recaudatoria.
  - La liberalización de flujos financieros internacionales.
  - La apertura de la economía de los países periféricos.
  - La privatización de los servicios públicos.
  - La desregulación de actividades económicas.
- Cambios en las relaciones de fuerza entre las grandes potencias, cambio resaltado por la desaparición de la Unión Soviética, que consolida el predominio internacional de los Estados Unidos.
- Consolidación de la Comunidad Económica Europea (que hoy culmina en la Unión Europea).
- Intentos de conformación de bloques económicos y políticos; en América Latina, tenemos ejemplos como la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y el Mercado Común del Sur (Mercosur).
- Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos, Canadá y México (NAFTA).

- Carácter pluralista de la sociedad; aumenta la conciencia de que la empresa opera en una sociedad en la que existen muchos grupos –organizados o no– que representan diversos intereses, y cada uno de ellos influye sobre el otro; pero habitualmente ninguno ejerce un poder decisivo.
- Siguiendo a Ansoff: "Las consecuencias de la aceleración del cambio fueron triples: una dificultad creciente para predecir el cambio lo suficiente como para planificar con anticipación una respuesta oportuna; la necesidad de aumentar la velocidad de la implantación de la respuesta; la necesidad de flexibilidad y de una respuesta precisa a las sorpresas que no pueden pronosticarse con anticipación" (1998).
- Surgen nuevos jugadores. Así refleja este fenómeno el diario argentino Clarín: "El presidente de China, Hu Jintao, llegó ayer a la India en un **viaje histórico.** Hacía diez años que no había tal visita de Estado, pero más allá de ello, lo central es **la potente actualidad de ambas economías,** las de mayor potencial en Asia (donde sigue por ahora mandando el PBI del líder regional, Japón). China y la India son, además, los dos países **más poblados del mundo:** juntan entre ambos 40% de la humanidad y ya comercian entre sí 20 mil millones de dólares al año. Hay otro dato que asombra, y es récord frente a otras expansiones de una formación social y económica dominante, como es hoy el capitalismo. En los apenas diecisiete años corridos desde la caída del muro de Berlín, la economía global sumó –justamente hacia el este– mil millones de trabajadores disponibles. Ni la expansión mercantil europea desde fines del siglo XV sobre el 'Nuevo Mundo' americano ni la Revolución Industrial tres centurias después lograron nada semejante; menos en tan poco tiempo. Pero el colapso soviético (la Unión Soviética y su área de influencia) más la apertura de Asia, centralmente de China, hicieron que en diecisiete años el capital mundial añadiera a su merced **a un sexto de la humanidad** que estaba fuera de ese juego, asegurándose futuro. De ese fenómeno colosal, sólo China explica cerca de un tercio, y si a eso se suman la India y otros países que hicieron reformas promercado en el sudeste asiático, se entiende por qué las inversiones de las multinacionales van masivamente en ese rumbo, proveyendo de allí al resto del planeta **desde alfileres hasta tecnología de punta.** Hay que ubicar entonces la visita de Hu a la India en esa dimensión. Hu irá luego a Pakistán, a quien históricamente Beijing apoyó en su rivalidad con la India. Y negociará en Islamabad **un pacto de libre comercio.** Pero de esta gira sobresale la India, donde hoy, martes, Hu verá al primer ministro Manmohan Singh. Hace dos meses deliberó en Buenos Aires la Red de Estudios de la Economía Mundial (REDEM), que tiene enlace en la prestigiosa Universidad Autónoma Nacional de México. Y allí, Javier Martínez Peinado (Universidad de Barcelona) presentó datos novedosos sobre el crecimiento chino. E invirtiendo la pregunta usual, dijo: 'Escuchamos hablar mucho del famoso impacto de China en la economía global, pero nosotros en cambio focalizamos en cómo está impactando el capitalismo en China y cómo el sistema está creciendo a costa de China'.

Martínez Peinado sostuvo: 'Antes de 1990, no más de mil millones de trabajadores estaban produciendo excedente en el capitalismo. Eso se duplicó'. Y el rol de China en agregar productores y asalariados es clave. **Hay oferta de mano de obra, y además, barata.** ¿Cómo no habría entonces ingreso de capitales allí y en el área vecina? Las cifras de la UNCTAD de las Naciones Unidas sobre inversiones extranjeras son claras. China, incluida Hong Kong, es ya **el tercer país en atraer capitales** luego de los Estados Unidos y Gran Bretaña. Y entre los no industrializados, junto con la India y Australia desplaza a América Latina. Simplificadamente, podría decirse: Asia atrae por disponibilidad y baratura de mano de obra, y América Latina no decae tanto **por la riqueza de sus recursos naturales,** que siguen atrayendo codicia y capitales. China también pisó en la región (acuerdos con Chile –el más completo–, Brasil, la Argentina o Venezuela) para asegurarse materia prima. Igual en África. Pero, de nuevo, Martínez Peinado se pregunta, desde el enfoque de la economía global: '¿Puede decirse que China es depredadora de los recursos naturales globales (cobre, hierro, soja, hidrocarburos, frutos del mar, etc.) o es el capitalismo instalado en China el que desde ahí opera, como antes lo hizo desde otros mercados?'" (*Clarín*, Buenos Aires, 21/11/2006).

Introducción

En los apartados precedentes, tratamos brevemente las escuelas y los enfoques sobre la administración, que fueron construyendo los cimientos sobre los cuales afirmar un cuerpo de conocimientos encaminados hacia una teoría de la administración más unificada.

Esta base de la teoría de la administración –en sus objetivos de rentabilidad y expansión de las empresas– tuvo entre sus premisas el énfasis en la búsqueda de la previsibilidad, una preferencia por la formalización de procesos, procedimientos y comportamientos; esto muestra la pervivencia de los criterios de control de la burocracia y la división jerárquica del trabajo entre la conducción que decide y el resto de los miembros de la organización que ejecutan.

Estas concepciones se consolidaron en prácticas que conformaron las empresas fordistas, que mostraron eficiencia y eficacia, aumentando –en particular, entre fines del siglo XIX y la década de 1960– su productividad y su rentabilidad, junto a la expansión de los mercados.

Los aspectos exitosos del párrafo anterior no han perdurado. Los costos burocráticos fueron socavando la rentabilidad. La capacidad del management característico de esas teorías y enfoques no fue suficiente para adaptar a las empresas a circunstancias nuevas.

Las nuevas tendencias

Administración de la contingencia

Esta corriente destaca que los administradores realizan sus funciones con una fuerte interacción con una serie de circunstancias, por lo que el management se desarrolla condicionado por la situación; no sólo por las situaciones dadas, sino también por la influencia que sobre ellas tendrán las opciones elegidas por los administradores.

Sus orígenes se remontan a investigaciones de Chandler, Burns y Stalker, Woodward, y Lawrence y Lorch sobre las organizaciones, sus ambientes y las tecnologías, partiendo de la hipótesis de que la teoría administrativa formulada hasta entonces no era suficiente para explicar los mecanismos de ajuste de las organizaciones a sus ambientes y tecnologías de manera proactiva y dinámica.

La teoría de la contingencia surge al analizar cómo aplicar los conceptos y técnicas de las escuelas más importantes a las situaciones reales que afectan a las organizaciones.

En este enfoque, la tarea del administrador es identificar las características y el comportamiento de las variables que definen las situaciones y, sobre la base de ello, establecer cuál es la decisión más adecuada para los intereses de la organización.

El enfoque situacional sostiene que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las organizaciones. Aunque las organizaciones escojan sus entornos, serán condicionadas por éstos, que las obligarán a adaptarse para sobrevivir y crecer.

El conocimiento del entorno es vital para entender el funcionamiento de la organización, y también la variable tecnológica, porque se postula que la tecnología utilizada condiciona la estructura y el comportamiento organizacional; por lo tanto, el diseño organizacional se encuadra en un enfoque situacional orientado a las demandas ambientales y tecnológicas.

Breve cronología histórica correspondiente al periodo 1973-1996			
Año	**Política**	**Sociedad y cultura**	**Ciencia y tecnología**
En todo el periodo abarcado	• Hay una creciente inestabilidad en el ordenamiento del sistema internacional político y económico que avanza hacia una globalización de los mercados y una mundialización cultural en medio de turbulencias importantes con expresiones de localismo, simultáneamente con un debilitamiento de los estados-nación característicos de la modernidad. • Tiende a desaparecer el bipolarismo, enerando tensión entre las tendencias al multipolarismo y al unipolarismo bajo la conducción de los Estados Unidos. • En el plano económico se observa que los mercados pasan de una fase de crecimiento generalizado a una de estancamiento que genera un aumento en la ferocidad de la lucha competitiva y un intento de construcción de bloques económicos y políticos para este enfrentamiento.	• Las modificaciones en las estructuras y prácticas sociales aumentan su velocidad. El proceso de globalización (como realidad objetiva y como ideología) impacta en las distintas culturas.	• Crece la relación entre el desarrollo de la investigación básica y el de la investigación aplicada, en directa vinculación con los requerimientos de las corporaciones empresariales. • Se destacan los esfuerzos en el desarrollo de las tecnologías de la informática y la comunicación, la biotecnología, la búsqueda de fuentes alternativas de energía y el desarrollo de la tecnología bélica.
1973	• Los Estados Unidos se retiran de Vietnam. • Golpe de Pinochet contra el gobierno democrático de Chile.		

Breve cronología histórica correspondiente al periodo 1973-1996 (continúa)			
Año	**Política**	**Sociedad y cultura**	**Ciencia y tecnología**
1977	• Los Estados Unidos se retiran de la Organización Internacional del Trabajo.		• Primera prótesis biónica de brazo controlada con transistores.
1978	• Los Estados Unidos reinician relaciones con China.		• Se presenta la supercomputadora Cray-1. • Nace el primer bebe de probeta.
1980			• Comienza la cirugía con láser. • Se presenta la teoría del caos sobre el orígen del universo.
1981			• IBM lanza al mercado la PC.
1982	• La Argentina intenta recuperar las Malvinas.		
1983	• Los Estados Unidos invaden Granada. • Los Estados Unidos presentan la iniciativa de Defensa Estratégica (´´guerra de las galaxias´´) • Vuelve el gobierno democrático en la Argentina		
1985		• Habermas publica *El discurso filosófico de la modernidad.*	
1986			• Desarrollo de los superconductores.
1989	• Cae el muro de Berlín y, con ello, la Unión Soviética.		
1990			• IBM presenta el microprocesador Pentium. • Se generaliza el uso del compact disc, el celular y el fax.

Breve cronología histórica correspondiente al periodo 1973-1996 (continúa)			
Año	**Política**	**Sociedad y cultura**	**Ciencia y tecnología**
1991	• Se crea el Mercado Común del Sur. • Guerra del Golfo Pérsico. • Se funda la Comunidad Europea. • Se disuelve el Pacto de Varsovia. • Guerra en la ex Yugoslavia.		
1993	• Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos, Canada y México.		• Se desarrolla el trasplante de genes. • Se presenta el chip de memoria dinámica de acceso aleatorio. • Comienza el Proyecto Genoma Humano.
1994	• Los Estados Unidos invaden Haití.		
1995	• El euro se constituye en la moneda común europea.		
1996	• Los Estados Unidos aprueban restricciones al Estado de bienestar.		• Se completa la primera fase del mapa del genoma humano.

Siguiendo la caracterización propuesta por H. I. Ansoff (1998):

a) La teoría de la contingencia relaciona las características internas de la organización con su comportamiento externo; el éxito o el fracaso de los diferentes comportamientos, los niveles de turbulencia internos y externos.

b) Establece la relación funcional entre las condiciones del ambiente externo, las contingencias propias y las técnicas administrativas adecuadas.

“El modelo de la contingencia piensa en términos de adaptación, con planes y recursos flexibles, que se puedan reasignar y redimensionar sin detener los procesos. Los empleados deben conocer la relación de sus tareas con su función más amplia en la organización” (Etkin, 2000).

En consecuencia, el enfoque o teoría de la contingencia requiere importantes esfuerzos para establecer cuáles son las situaciones de la organización y su relación, a fin de poder actuar correctamente desde la administración de la misma.

A continuación, veremos una reseña de algunas propuestas de análisis e intervención en las organizaciones que avanzan en la construcción de una teoría de la administración actual.

Enfoque de las 7 S

La consultora McKinsey & Company desarrolló un sistema de análisis administrativo basado en siete variables empresariales (que en inglés tienen como inicial la letra “s”), que fue divulgado –entre otros– por el éxito que alcanzó el libro En busca de la excelencia, de Peters y Waterman, que se utilizó para analizar a las empresas que se estudian en ese libro.

Estas variables son:

- **Estrategia:** acción y asignación sistemática de recursos para alcanzar los fines organizacionales.
- **Estructura:** el diseño vigente de la estructura organizacional.
- **Estilo:** la modalidad de comportamiento de la administración y el uso de su tiempo.
- **Sistemas:** de información, fabricación, presupuestación, control, etcétera.
- **Staff:** entendido como el conjunto de personas que trabajan en la empresa, su socialización y la cultura resultante.
- **Valores compartidos:** aquellos ideales o metas superiores.
- **Habilidades:** las capacidades distintivas de la empresa en su conjunto, más que las habilidades individuales.

Este enfoque en siete variables, aun siendo limitado, ayuda a identificar aspectos fundamentales del sistema administrativo y sus relaciones.

Modelo de administración de la calidad total

Se origina como un intento de respuesta de las empresas norteamericanas al declive en su cuota de mercado en manos de las empresas japonesas y procura que toda la organización se oriente a la calidad. Se apoya en gran parte en las ideas de Deming (el mejoramiento continuo), Juran (la planificación, el control y el mejoramiento constante de la calidad) e Ishikawa (los círculos de control de la calidad; la orientación al cliente; la idea del cliente interno).

W. Edwards Deming (1900-1993)

Este ingeniero fue un pionero de la preocupación por la calidad; contribuyó en la reconstrucción del sistema de producción de Japón, adonde fue en 1950 para dar una serie de cursos y conferencias al respecto. Actualizó y desarrolló las técnicas de **control estadístico de los procesos** y la **participación de los trabajadores en los procesos,** insistiendo en que el control de la calidad no es para culpar al personal sino para mejorar el trabajo.

Las catorce proposiciones de Deming son las siguientes:

1. Conseguir constancia del propósito de mejorar los productos y servicios.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Dejar de depender de las inspecciones masivas.
4. Acabar con la costumbre de otorgar negocios sólo con base en el precio.
5. Mejorar en forma constante y permanente el sistema de producción y de servicios.
6. Instituir métodos modernos de capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Acabar con el miedo.
9. Abatir los obstáculos entre las áreas administrativas.
10. Eliminar los lemas, exhortos y objetivos destinados a los trabajadores.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Abatir los obstáculos que impiden enorgullecerse del trabajo.
13. Instituir un programa vigoroso para estudio y capacitación.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.

"Para Deming, el mejoramiento continuo no es algo que se pueda adoptar de un día para el otro; es una forma de vida, una disciplina como la de la secta zen, que se debe practicar día tras día. Se necesita de un compromiso constante para enfrentarse diariamente a la pregunta: '¿Qué es lo que podemos hacer hoy mejor que ayer?" (Collins, 1997).

Joseph Juran (1904)

También ingeniero estadounidense, viaja a Japón para colaborar con su reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial. Describe su **trilogía de la calidad** de la siguiente manera:

- Planificación de la calidad.
- Control de calidad.
- Mejoramiento de la calidad.

Demuestra que éstos son procesos que los gerentes conocen muy bien y que pueden poner en marcha. En esto difiere de Deming, quien cree que para ello es necesario un cambio de filosofía en la empresa.

Juran se retiró de la actividad profesional en 1993.

Kaoru Ishikawa (1915-1989)

Fue uno de los líderes industriales japoneses que contribuyó al surgimiento de los **círculos de calidad,** en que los trabajadores se reúnen para discutir sugerencias para lograr mejoras en los procesos de trabajo. Destacó la importancia de dirigir las

actividades hacia el cliente; esta concepción fomenta que la producción de un departamento se entregue al que le sigue en el flujo de producción, tal como si fuera un cliente **(concepto de cliente interno)** (Stoner y otros, 1996).

Algunas definiciones propias del criterio de administración de la calidad total

- La organización debe orientarse al cliente y conseguir su total satisfacción.
- Se ha de aspirar a la potenciación de los empleados (empowerment).
- Incorpora el concepto de trabajo en equipo.
- Se deben procurar la mejora y la medida continuas mediante el seguimiento y la medida de los factores críticos de éxito, la utilización del control estadístico de los procesos, y el benchmarking o vigilancia de las mejores prácticas de la competencia.
- Implica la comunicación abierta y la retroalimentación.
- Es un aprendizaje organizacional.

Robert Reich (1946)

Considera a la organización como un sistema interdependiente que opera en muchos países. Las relaciones entre las oficinas centrales y las subsidiarias son de colaboración, y la comunicación fluye en ambas direcciones. Más aun, los puestos clave se cubren con administradores de diferentes nacionalidades. La orientación de la corporación multinacional es verdaderamente internacional y supera los enfoques nacionales.

En los países centrales se generó una polémica respecto de si las inversiones en el exterior disminuían la cantidad de puestos de trabajo en el país de la casa matriz, pero el economista Reich demostró que los empleos que un país central pierde ante la inversión de sus empresas en el extranjero pueden ser contrarrestados por los empleos que se generan cuando los extranjeros hacen inversiones directas en el país central. Como una evidencia, Reich señala que en 1989 las fábricas propiedad de extranjeros generaron más empleos nuevos en los Estados Unidos que los que generaron las empresas manufactureras estadounidenses fuera de ese país.

Las escuelas de estrategia empresarial

El pensamiento estratégico cobra fuerte presencia en la administración de organizaciones y negocios en las últimas décadas del siglo XX, con autores como Albert, Ansoff, Porter, Yip, Mintzberg y muchos otros.

Mintzberg (1993) define **"estrategia"** como el conjunto ordenado y coherente de objetivos a alcanzar, con modos específicos de lograrlos, coordinados en un plan de acción ordenado que contemple el propósito específico de la empresa. Es una **p**ercepción que se tiene del futuro, de cuál será la **p**osición deseada para nuestra empresa, de cuál será el **p**lan para lograrlo y de cuál sera el **p**atrón de comportamiento.

La condición de sistema abierto de las empresas implica que se caracterizan por ser afectadas por el sistema mayor en que se desenvuelven. Ante aquello que desde el contexto afecta al sistema propio, se produce la necesidad de dar respuesta a ese estímulo externo.

En esta concepción, la estrategia es tributaria de la competencia. Reconoce en el mundo de la naturaleza y en el mundo social la existencia de un comportamiento competitivo; si tal cuestión no existiera, no serían posibles el desarrollo y la ejecución de la estrategia.

Los tipos de estrategia

- **Según la intención previa**
  - **Proyectada:** equivale al plan.
  - **Realizada:** es el patrón seguido en el pasado.
  - **Emergente:** estrategia realizada no pretendida expresamente.
  - **Premeditada:** cuando la realizada es igual a la proyectada (si es puramente premeditada, indica: "Ningún aprendizaje").
  - **No proyectada:** si es puramente emergente, indica: "Ningún control".
- **Según la concepción básica**
  - **Estrategia como plan (la proyectada):** se relaciona con el **planeamiento** y es condicionada por la calidad de la información manejada.
  - **Estrategia como patrón de conductas (la realizada):** se relaciona con el **aprendizaje.**
  - **Estrategia como posición (orientada al contexto actual):** se relaciona con el **posicionamiento** en los mercados; hay riesgo de perder la visión periférica.
  - **Estrategia como perspectiva:** se relaciona con el **criterio empresarial;** hay riesgo de no ver la complejidad sistémica.
  - **Estrategia como estratagema:** se relaciona con el **poder.**

Niveles del planeamiento estratégico

- **Global (la empresa):**
  - Obtención y uso de recursos.
  - Supervivencia; crecimiento; rentabilidad.
- **Unidad de negocios (la división):**
  - Segmentación de mercados.
  - Diferenciación del producto.
- **Nivel funcional (los departamentos o gerencias):**
  - Planes de acción que se plasman en el presupuesto.

Administración estratégica

La convicción predominante respecto de las características no previsibles, así como la turbulencia y los cambios disruptivos, consolidó la importancia del enfoque de administración estratégica que ha llevado a dejar de lado el concepto de planeamiento a largo plazo, que suponía que el futuro se podía predecir por medio de la extrapolación del desarrollo histórico y el análisis de las tendencias en los desarrollos científicos, tecnológicos y sociales.

También se consolidaron la aceleración de los cambios, las dificultades para planificar con tiempo y la disminución del tiempo disponible para implementar las respuestas; una consecuencia de esto es la mayor necesidad de flexibilidad.

Se afirmó la tendencia a preocuparse por reconocer la contingencia de cada momento y administrar las organizaciones mirando simultáneamente el ambiente interno y el medio ambiente en que desarrollan su actividad.

Esta preocupación dio lugar a la aparición de la corriente identificada como **administración estratégica y competitiva,** y a la búsqueda de nuevas formas de incrementar la productividad, basadas en el análisis prioritario del medio ambiente como eje para la definición de las estrategias a implementar en las empresas.

De acuerdo con la clasificación de James McKinsey, la administración estratégica es la conjunción de la planificación estratégica (el análisis de los escenarios futuros y las acciones de hoy tendientes a construir el futuro deseado), el desarrollo estratégico (la definición de los objetivos de la organización y la implementación de los cambios necesarios para ello) y el control estratégico (la evaluación de los resultados en comparación con lo planificado).

Principales aspectos a tener en cuenta en el contexto

- **Sectores generales**
  - **Económico:** capital, trabajo, niveles de precio, políticas fiscales, clientes, proveedores.
  - **Político y legal:** legislaturas, líderes políticos, políticas de fomento y de limitación, regulación de los negocios, leyes existentes.
  - **Social:** actitudes sociales, creencias y valores.
  - **Tecnológico:** beneficios y problemas; el cambio tecnológico.
  - **Ético:** responsabilidad y sensibilidad social; estándares éticos en sociedades diversas; teorías éticas vigentes (utilitaria; derecho; justicia), institucionalización de la ética.
- **Análisis interno (principales componentes a observar en la empresa a observar)**
  - Recursos tangibles e intangibles (en particular, el capital humano).
  - Capacidad de gestión de los recursos.

- Ventajas competitivas (crean valor que otras empresas no son capaces de imitar o les resulta muy costoso).
- Modelo de organización (y su coherencia con el necesario para alcanzar los objetivos estratégicos).
- Cultura y valores.

El proceso de la administración estratégica

El desempeño de la compañía está condicionado fundamentalmente por tres variables:

- La industria en que la empresa se ubica.
- El país o los países en que se localiza.
- Sus propios recursos, capacidades y estrategias.

El proceso de administración estratégica se puede dividir en pasos:

- La selección de la misión, la clarificación de las expectativas y los objetivos estratégicos.
- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- El análisis del interior de la empresa para identificar sus fortalezas y debilidades.
- La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas, que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas externas.
- La definición de programas y presupuestos estratégicos.
- La implementación de estrategias (diseño de estructuras, establecimiento de planes de acción y sistemas de control).
- La planificación y la implementación del control estratégico.

A modo de introducción al concepto de estrategia, que es tratado especialmente en otro apartado de esta obra, y siguiendo a Ansoff, es la serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización. Estas normas incluyen:

- Criterios, es decir, cómo se mide el rendimiento (objetivos y metas).
- Normas de relación con el contexto (estrategias de mercados y estrategias de productos).
- Pautas para relaciones y procesos internos (concepto de organización).
- Reglas para los negocios diarios (políticas operativas).

Aportes metodológicos de Michael Porter para la observación del contexto

A. Factores a evaluar para determinar la competitividad de los sistemas económicos en que se encuentra la industria o en que se analiza la posibilidad de invertir (Porter, 1999).

1. Dotación de factores de la producción (tanto preexistentes como creados):

- **Recursos humanos:** cantidad, calificación, costo, horas normales de trabajo, ética laboral, etcétera.
- **Recursos físicos:** abundancia, calidad, accesibilidad, costo, clima, distancias, etcétera.
- **Recursos de conocimientos:** científicos, técnicos y de mercado útiles para los bienes y servicios; se encuentran en universidades, organismos estatales de investigación, asociaciones gremiales, etcétera.
- **Recursos de capital:** cuantía y costos del capital (en especial, financiero), tasas de ahorro local, estructura de mercados de capital, etc. Condicionado por la globalización de los mercados financieros.
- **Infraestructura:** tipo, calidad y costo de la infraestructura disponible; transportes, correos, redes de comunicación; viviendas e instituciones culturales que afecten la calidad de vida; etcétera.

2. Condiciones de la demanda, como la composición de la demanda interna (tamaño, segmentación, número de compradores, compradores locales multinacionales, economía de escala, investigación y desarrollo):

- Capacidad de respuesta de la empresa local a la demanda local.
- Segmentación de la demanda.
- Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda, o sea, economías de escala; aprendizaje; investigación y desarrollo; repetibilidad en otros mercados.
- Número de compradores individuales.
- Temprana demanda.
- Temprana saturación.
- Compradores locales multinacionales e influencia sobre consumos del exterior.

3. Sectores conexos y auxiliares:

- Internacionalmente competitivos (las ventajas competitivas internacionales de los proveedores).
- Sectores conexos internacionalmente competitivos (por ejemplo, si la industria de los tejidos de seda de un país es internacionalmente competitiva, existen buenas probabilidades de que una industria de tejidos sintéticos que se instale llegue a ser internacionalmente competitiva).

4. **Estrategia:**
    - Estructura y rivalidad de la empresa doméstica, es decir, metas, estrategia y organización.
    - Orientación hacia la competencia mundial.
    - Aptitud y actitud del aprendizaje.
    - Metas de las compañías, los inversores, los dueños, los empleados.
    - Actitud ante el riesgo.
    - Actitud ante el prestigio nacional.
    - Rivalidad doméstica.
    - La casualidad (invenciones, disrupciones tecnológicas, alzas insospechadas de demanda internacional o local de algún bien hasta entonces no requerido y en existencia, etc.).
5. **Papel del gobierno:** puede influir positiva o negativamente en cada uno de los factores antes enunciados.

B. **Fuerzas competitivas en los mercados (análisis de la industria):** de acuerdo con este autor, las características de la industria serán determinantes clave de la rentabilidad posible de la inversión a realizar. Los factores que considera más significativos para analizar la industria son los que siguen:
    - Amenaza de entrada de nuevos competidores.
    - Poder de negociación de los proveedores.
    - Poder de negociación de los compradores.
    - Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutivos.
    - Rivalidad entre empresas existentes; se deben considerar no sólo los competidores actuales, sino los potenciales, los productos sustitutivos, los proveedores que quieren integrarse hacia adelante (y competir con nuestra producción) y los clientes que quieren integrarse hacia atrás (produciendo lo mismo que produce nuestra empresa). Para esto hay que evaluar cuáles son las barreras de entrada y de salida que puede haber en el sector económico analizado.

El desarrollo organizacional

Tiene por objetivo la mejora del funcionamiento social de la organización y la solución de problemas que disminuyen la eficiencia operativa, como la falta de cooperación, la descentralización excesiva, la comunicación deficiente, etc. Utiliza el conocimiento de las ciencias de la conducta para intervenir de forma planificada en los procesos organizativos con el objetivo de incrementar la salud y la eficacia organizativas. En esta corriente podemos destacar a autores como Rensis Likert, Ronald Lippitt y Edgar Schein.

Es un enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de la empresa. Comprende el reconocimiento de los problemas, el diagnóstico de una organización, la retroalimentación de información sobre la organización, el desarrollo de una estrategia para el cambio, intervenciones, medición y evaluación de los esfuerzos de cambio.

El cambio

La empresa está sujeta a la influencia del medio ambiente y su ambiente interno está en constante evolución. Por lo tanto, el cambio puede darse por la dinámica de los subsistemas social y técnico de la empresa; por la influencia del contexto o como resultado de decisiones de la empresa tendientes a su crecimiento y sustentabilidad.

El cambio dirigido al desarrollo de la empresa implica el desarrollo de todas las dimensiones:

- La cultura y el aprendizaje permiten el desarrollo de nuevas capacidades.
- La estructura adaptada a los objetivos estratégicos permite un adecuado modelo de organización.
- La estrategia y la acción política de la dirección logran la coherencia entre las nuevas estrategias, la cultura organizacional y la estructura implementada.

El cambio puede tener impulsores internos y externos: los primeros son propios de la definición de los objetivos estratégicos y de la identificación de las brechas entre las capacidades y loa recursos actuales, y son necesarios para alcanzar esos objetivos, los externos surgen de la dinámica del contexto. Los siguientes son ejemplos de impulsores:

- Acontecimientos políticos y legales.
- Movimientos sociales y demográficos.
- Acciones de los competidores.
- Desarrollo tecnológico.
- Condiciones económicas.
- Visión de una empresa en crecimiento sustentable.
- Dinámica por las decisiones administrativas.
- Participación y sugerencias de los empleados.

Los **pasos involucrados en el proceso de cambio** son los siguientes:

- Determinación de la necesidad y la conveniencia del cambio.
- Motivación de la dirección.
- Motivación del resto de la organización.
- Establecimiento de objetivos intermedios (métodos de pequeños logros).
- Asignación de responsabilidades por metas y objetivos.

- Evaluación y control.
- Retroalimentación del proceso de cambio.

La **resistencia al cambio** reconoce razones como:

- Temor y resistencia a lo desconocido.
- Desconocimiento de la razón del cambio.
- Disminución de poder o de beneficios.

Existen muchas fuentes de conflicto durante un proceso de cambio y muchas maneras de manejarlos, como por ejemplo evitar la situación, suavizar, obligar; transigir, cambiar el comportamiento, reasignar a las personas, resolver el conflicto a niveles más altos, negociar o impulsar cambios en la cultura.

En cuanto al **control estratégico,** es la evaluación sistemática de las acciones y los resultados obtenidos en el marco de las decisiones estratégicas de la organización.

Esta evaluación se concreta mediante la comparación de lo planificado y lo obtenido, utilizando los parámetros e indicadores de gestión seleccionados en el planeamiento. Una diferencia importante con el control operativo es que "el control estratégico es un proceso de decisión empresarial similar a la decisión original para iniciar el proyecto […] un empresario debe representar el papel de controlador estratégico, ya que no sólo fomentará la toma de riesgos empresariales, sino que también participará en ello" (Ansoff, 1998).

Hacia un nuevo enfoque de la empresa y del management: la responsabilidad social de la empresa

Desde principios del siglo XX, ante la creciente importancia de las empresas en el concierto de la sociedad, comienza a surgir la preocupación con respecto a la responsabilidad que les cabe y a su administración por las consecuencias sobre terceros que tiene su accionar en la búsqueda de utilidades. El tema, en este inicio de siglo, está presente indudablemente en el mundo empresarial, académico y político; ya lo veremos con mayor detalle en el capítulo "Hacia una administración más responsable".

Algunos autores importantes en el desarrollo de la disciplina de la administración

- **Basamentos teóricos y precursores:**
  - Luca Pacioli (1445-1514).
  - Adam Smith (1723-1790).
  - David Ricardo (1722-1823).
  - Robert Owen (1771-1858).
  - Charles Babbage (1792-1871).
  - Vilfredo Pareto (1848-1923).

- **Escuelas clásicas:**
  - Frederick W. Taylor (1856-1915).
  - Frank Gilbreth (1868-1924).
  - Henry Gantt (1868-1924).
  - Henry Ford (1863-1947).
  - Alfred Sloan (1875-1996).
- **Escuelas neoclásicas con énfasis en procesos:**
  - Lyndall Urwick (1891-1983).
  - Luther Gulick (1892-1970).
  - Harold Koontz (1909-1984).
  - Peter Drucker (1909-2005).
- **Burocracia y estructuralismo:**
  - Max Weber (1864-1920).
  - Robert Merton (1910-2003).
  - Philip Selznick (1919).
  - Alvin Gouldner (1920-1980).
  - Amitai Etzioni (1929).
- **Escuela de las relaciones humanas:**
  - Elton Mayo (1880-1949).
  - Fritz Rothlisberger (1898-1974).
- **Escuelas de la conducta, el comportamiento individual y organizacional:**
  - Hugh Münsterberg (1863-1916).
  - Lillian Gilbreth (1878-1972).
  - Chester Barnard (1886-1961).
  - Kurt Lewin (1890-1947).
  - Abraham Maslow (1908-1970).
  - Douglas McGregor (1906-1964).
  - Herbert Simon (1916-2001).
  - Chris Argyris (1923).
  - Frederick Herzberg (1923-2000).
- **Escuela de sistemas:**
  - Ludwig von Bertalanffy (1901-1972).
  - Stafford Beer (1972).
  - Jay Forrester (1918).
  - Russell Ackoff (1919).

- **Administración estratégica:**
  - Harry I. Ansoff (1918-2002).
  - Henry Mintzberg (1939).
  - Michael Porter (1947).
  - Kenichi Ohmae (1943).
- **Enfoques en calidad total, mejoramiento continuo y desarrollo organizacional:**
  - W. Edwards Deming (1900-1993).
  - Joseph Juran (1904-1993).
  - Kaoru Ishikawa (1915-1989).
- **Enfoque de contingencias:**
  - Harry I. Ansoff (1918-2002).

PREGUNTAS Y EJERCICIOS

1. Analice la relación entre la llamada Revolución Industrial y la aparición de las escuelas clásica y científica.
2. Relacione el objetivo de maximizar la rentabilidad con el desarrollo del fordismo.
3. Describa relaciones entre contingencia, ritmo de cambio, competitividad y el desarrollo de técnicas de análisis estratégico de las organizaciones.
4. ¿Qué relación hay entre los cambios del entorno y la aparición de la administración de la contingencia?
5. Relacione el desarrollo del enfoque de la administración estratégica con los cambios históricos acontecidos a fines del siglo XX.

BIBLIOGRAFÍA

Ackoff, R., *Planificación de la empresa del futuro,* Limusa, México, 1998.

Álvarez, H., *Fundamentos de dirección estratégica,* Eudecor, Córdoba, 1999.

Ansoff., H. I., *La dirección estratégica en la práctica empresarial,* Addison-Wesley/ Longman, México, 1998.

Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo (www.iadb.org/etic).

Bondevik, K. M., “Ética, valores humanos y desarrollo: una perspectiva noruega”, discurso en el Encuentro Internacional “Las dimensiones éticas del desarrollo”, BID, Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo, 2003.

Boulding, K., “General systems theory”, en *Management Science,* abril de 1956.

Brown, M. T., *La ética en la empresa, estrategias para la toma de decisiones,* Paidós, Buenos Aires, 1990.

Chiavenato, I., *Introducción a la teoría general de la administración,* McGraw-Hill, Bogotá, 1995.

Collins, J., “Los clásicos”, en Gestión, vol. 2, marzo-abril de 1997.

Crozier, M., *“La fabricación de hombres”,* en Kilksberg, B. (comp.), Cuestionando en administración, Paidós, Buenos Aires, 1973.

Drucker, P., *La gerencia,* El Ateneo, Buenos Aires, 1990.

Etkin, J., *Gestión de la complejidad en las organizaciones,* Granica, Buenos Aires, 2005.

_____ *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones,* Prentice Hall, Buenos Aires, 2000.

Fayol, H. (1981), *Administración industrial y general,* 12ª ed., en Taylor, F. y H. Fayol (1981), Taylor, F., Principios de la Administración científica

_____ *Administración industrial y general,* El Ateneo, Buenos Aires;

Friedman, M., La responsabilidad social de los negocios es aumentar sus utilidades, en Bower, J. (comp.), *Oficio y arte de la gerencia,* vol. II, Norma, Bogotá, 1995.

Hodge, B., W. Anthony y L. Gales, *Teoría de la organización,* Prentice Hall, Madrid, 1998.

Johnson, P., *El nacimiento del mundo moderno,* Javier Vergara, España, 1999.

Kilksberg, B. (comp.), *Cuestionando en administración,* Paidós, Buenos Aires, 1973.

_____ *El pensamiento organizativo: del taylorismo a la moderna teoría de la organización,* De Palma, Buenos Aires, 1975.

_____ *Más ética, más desarrollo,* Temas, Buenos Aires, 2004.

Larocca, H. y otros, *Qué es la administración,* Macchi, Buenos Aires, 1997.

March, J. y H. Simon (con la colaboración de H. Guetzkow), *Teoría de la organización,* Ariel, Barcelona, 1961.

McGregor, D., *El aspecto humano de las empresas,* Diana, México, 1974.

Neffa, J. C., *Los paradigmas productivos taylorista y fordista y su crisis,* Lumen Humanitas, Buenos Aires, 1998.

Perel, V., ¿Qué es la administración?, mimeo, Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, 1982.

Porter, M. E., *La ventaja competitiva de las naciones,* Javier Vergara, Buenos Aires, 1999.

Simon, H. A., *El comportamiento administrativo,* Aguilar, Buenos Aires, 1980.

Solana, R., *Administración de organizaciones,* Ediciones Interoceánicas, Buenos Aires, 1993.

Stoner, J., R. Freeman y D. Gilbert, *Administración,* Pearson, México, 1996.

Taylor, F. W. y Fayol, H. *Principios de la Administración* científica, 8ª ed (1981).

Fayol, H., *Administración industrial y general,* El Ateneo, Buenos Aires.

The Britannica Concise (www.thebritannicaconcise.com).

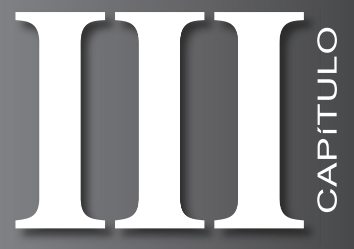
Urwick, L., “Notes on the theory of organization” en Papers on the Science of Administration, Columbia University; Columbia, 1937.

Vicente, M. y otros, *Fundamentos de administración de organizaciones,* La Ley, Buenos Aires, 2005.

Weber, M., *Economía y sociedad,* Fondo de Cultura Económica, México, 1964.

Estructura de las organizaciones

5. Estructura de las organizaciones. Elementos, tipos, niveles, formalización





Estructura de las organizaciones. Elementos, tipos, niveles, formalización

Por Mariano A. Bonelli

El contenido etimológico de la palabra "estructura" proviene del latín "structura" que deriva del verbo *"struere"* (construir).

Este concepto es propio de la arquitectura, que lo utiliza en el sentido de sostén de una obra edilicia.

También es tomado por otras disciplinas:

- **En la economía:** se definen la estructura de mercado, la estructura de oferta y demanda, etcétera.
- **En la psicología:** se definen la estructura de la personalidad, la estructuración del yo, etcétera.
- **En el derecho:** es utilizado para hacer referencia a los niveles de estructuras jurídicas.
- **En la sociología:** se analizan las estructuras sociales, las estructuras de los grupos, etcétera.
- **En la historia:** se definen estructuras históricas.

Reconocidos autores de libros de administración han abordado este término y le han atribuido diferentes definiciones.

- **Stephen Robbins:** "Marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan".

- **James Stoner:** “La forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización”.
- **Henry Mintzberg:** “La suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas”.

Sin embargo, a juicio del autor, esta definición es la que explica más acabadamente el concepto de estructura: **“Se entiende como estructura la articulación de recursos de que dispone una organización para cumplir con los objetivos establecidos”.**

En tanto, el término “recurso” se define como los elementos necesarios con que debe contar la organización para el desarrollo eficiente de sus actividades.

Los recursos en un sentido amplio se clasifican en cuatro ejes principales:

- **Recursos materiales:** son los insumos y materias primas que utiliza la organización para la realización de sus actividades.
- **Recursos financieros:** están representados por el capital (dinero) con el que cuenta la organización.
- **Recursos humanos:** comprenden a las personas que realizan las diferentes actividades que son requeridas por la organización.
- **Recursos físicos:** son los bienes muebles e inmuebles que la misma posee. Se aclara que dentro de los bienes muebles incluiremos a los tecnológicos.

Todos estos recursos estarán en constante interacción entre sí, y esto generará la realización de diferentes tareas o actividades en la organización que, por ende, tendrán que ser divididas y coordinadas para el cumplimiento del objetivo planteado.

Si bien la definición no presenta mayor complejidad, para diseñar la estructura debemos tener en cuenta ciertos elementos críticos, que comenzaremos a desarrollar.

División del trabajo

Esta expresión hace referencia a los diferentes estadios o grados en que las tareas dentro de la organización están divididas en los distintos puestos de trabajo. Por lo tanto, la división del trabajo consiste en descomponer una tarea o actividad compleja en pequeñas tareas simples, pero no es llevada a cabo por una sola persona, sino que se divide en etapas en las que cada una de ellas es realizada por distintos trabajadores.

Citemos como ejemplo una pequeña empresa que se dedica únicamente a la fabricación de escritorios. **Actividad compleja:** confección de escritorios de oficina, realizada por una sola persona que se encarga de cortar la madera, lijarla, encastrar, atornillar, encolar, pulir, pintar, lustrar y embalar.

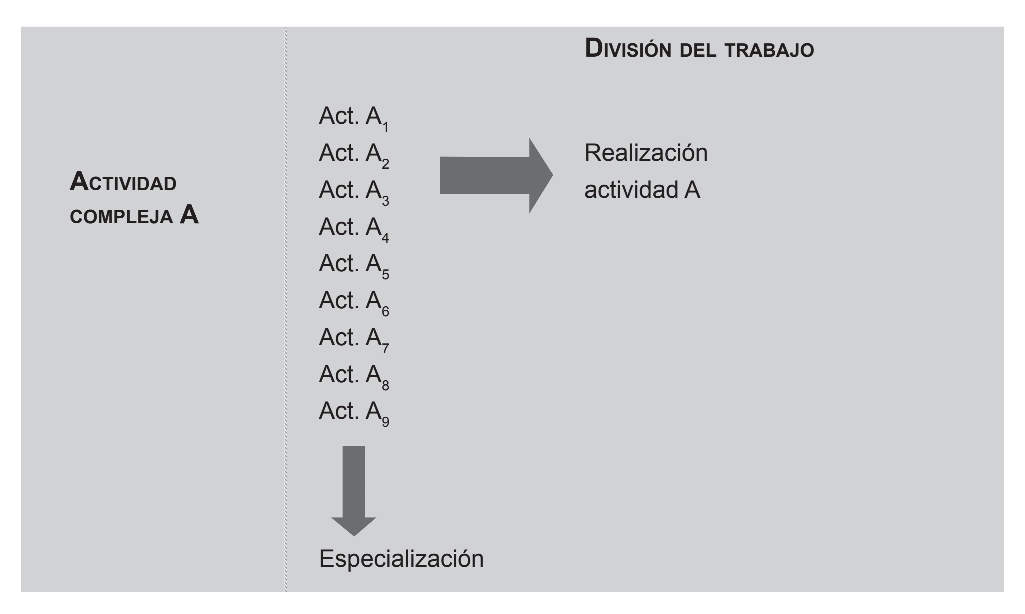


FIGURA 1 Cuadro comparativo entre la confección por parte de una sola persona y la realización aplicando la división del trabajo.

Si la organización aplicara la división del trabajo, cada una de las etapas enumeradas anteriormente (cortar la madera, lijarla, encastrar, atornillar, encolar, pulir, pintar, lustrar y embalar) sería realizada por diferentes personas capacitadas y especializadas en llevar a cabo dichas actividades (figura 1).

Se analizará la división del trabajo desde el punto de vista de la organización y desde el punto de vista del empleado. Si la vemos desde la organización, podríamos inferir que la división del trabajo conlleva a la especialización del trabajo y, como consecuencia de esto, desarrolla mejor las habilidades, porque el simple hecho de realizar una tarea constantemente y repetitivamente aumenta la eficiencia, ya que los empleados producirán menos errores y, por lo tanto, habría un mayor aprovechamiento de los recursos utilizados.

Volviendo al ejemplo anterior, es más sencillo conseguir a varias personas y que cada una realice una tarea, que conseguir, por ejemplo –volviendo al caso del escritorio–, a un maestro carpintero que lo confeccione por completo.

Las **ventajas** para la organización serían las siguientes:

- Mano de obra no especializada y costos más bajos.
- En caso de falta de algún empleado, el proceso productivo continúa en las diferentes etapas.

Las **desventajas,** en tanto, serían:

- Mayor costo de capacitación.
- Mayor manejo de personal.

Pero desde el punto de vista del empleado, podrían ocurrir dos variantes:

- Que el empleado esté de acuerdo con la única tarea que le fue asignada; como consecuencia, no se presentaría ningún tipo de conflicto intrapersonal.
- Que considere que posee mayores habilidades para realizar más de una tarea; en este caso, al encontrarse el trabajador desmotivado, eso se podría traducir en un mayor índice de ausentismo, fatiga, aburrimiento o renuncia a su puesto de trabajo, ya que siente que podría desempeñar otras tareas y que la organización no se las ofrece.

Si esto lo traducimos a los efectos de lo que produciría en la organización, traería como consecuencia las desventajas enunciadas para la organización, como también una baja en la productividad.

Actualmente, la tendencia en ciertas organizaciones es brindarles a los empleados actividades variadas y dejar que desarrollen cierto trabajo en su totalidad, utilizando como metodología el trabajo en equipo. De esta manera han logrado mantener la misma productividad y, en algunos casos, incrementarla.

Hay empresas que incentivan la iniciativa individual, como en el caso de 3M (**M**innesota **M**ining and **M**anufacturing Company), que utiliza la denominada "regla del 15%", en la cual los empleados técnicos pueden destinar el 15% de su tiempo a proyectos de su propia elección, con el fin de estimular la experimentación.

Bajo la utilización de dicha regla surgió uno de los productos más exitosos de la compañía, el llamado Post-It (notas autoadhesivas).

Post-it fue inventado por dos integrantes de la compañía. Uno de ellos, Art Fry, recuerda: "Un día, en 1974, cantando en el coro de la iglesia, tuve un momento de creatividad. Para encontrar con facilidad los cantos que debíamos cantar en el servicio dominical, yo señalaba las páginas con hojitas de papel, pero éstas salían volando justamente en el momento más inoportuno, y yo me veía en un aprieto. 'Ah', pensé, 'si les pusiera un poquitín de pegamento a estos papelitos, todo se arreglaría'. Entonces resolví examinar el adhesivo de Spencer Silver" (Ranganth Kayak y Ketteringham, 1986, p. 63).

Spencer Silver, su otro creador, utilizando la regla del 15% había experimentado en su laboratorio un adhesivo que era una anomalía y que surgió de la mezcla de diferentes sustancias químicas. Él mismo recuerda en la publicación a cargo de la Minnesota Mining and Manufacturing Company: "El secreto del adhesivo Post-It fue hacer el experimento. Si yo lo hubiera calculado por anticipado, si me hubiera puesto a pensar en ello, no habría hecho el experimento. Si hubiese repasado con

seriedad los libros y la documentación al respecto, me habría detenido. La literatura estaba llena de ejemplos que decían que eso no se podía hacer" (1977, p. 4).

Geoffrey Nicholson, ejecutivo de 3M, afirma: "Aunque el invento de las notas Post-It puede haber sido un tanto accidental, la creación del ambiente 3M que lo hizo posible no tenia ciertamente nada de accidental".

También existe la regla del 25%, en la que cada división genera el 25% de las ventas anuales de productos y servicios introducidos en el mercado los cuatro años anteriores. Esta regla se utiliza para estimular el desarrollo continuo de productos.

Cabe mencionar que las organizaciones siguen utilizando en mayor o en menor medida la división del trabajo para realizar sus actividades.

Como reflexión, sería importante destacar que las organizaciones pueden utilizar el método que consideren más conveniente para las actividades que realizan, pero siempre teniendo presente en un primer plano la eficiencia y considerando no afectar las condiciones de los trabajadores.

Departamentalización

Luego de establecer la división del trabajo, la segunda etapa consiste en agrupar las tareas para lograr una coordinación entre las actividades más comunes y frecuentes que desarrollan las organizaciones. A este proceso se lo denomina **"departamentalización".**

Para establecer un criterio de agrupación, Mintzberg detalla dos tipos de agrupamiento.

Agrupamiento de mercado

Este tipo de agrupamiento tiene en cuenta los fines, es decir, las características de los mercados esenciales servidos por la organización. Las bases que se utilizan para el agrupamiento de mercado son las siguientes:

- **Base producto o servicio:** se utiliza en aquellas organizaciones que agrupan sus actividades según los productos que confeccionan o los servicios que brindan.

  Generalmente, en esta base los empleados están divididos en función del producto que realizan y, además, cada sector tiene un responsable de supervisar el proceso que se lleva a cabo para la confección del producto o servicio.

Sus **ventajas** son las siguientes:

- Permite lograr la fácil detección de los problemas referidos a un producto respecto de los demás y así evitar que el problema de éste interfiera en todos los demás productos.
- Se facilita la coordinación entre diversas especialidades, ya que se centra la atención en el producto.

Su **desventaja** es que la comunicación se dificulta entre los especialistas, ya que prestan sus servicios en diferentes unidades.



FIGURA 2 Ejemplo de agrupación de mercado con base producto.

- **Base zona geográfica:** esta base es utilizada cuando las organizaciones tienen distribuidos a sus clientes, por ejemplo, en diferentes zonas; por consiguiente, están divididos y organizados según su ubicación.

  Su **ventaja** es que la organización puede detectar más fácilmente y adaptarse a las necesidades de cada zona en particular.

  En tanto, su **desventaja** es que dificulta la coordinación y la comunicación entre las diferentes divisiones geográficas.

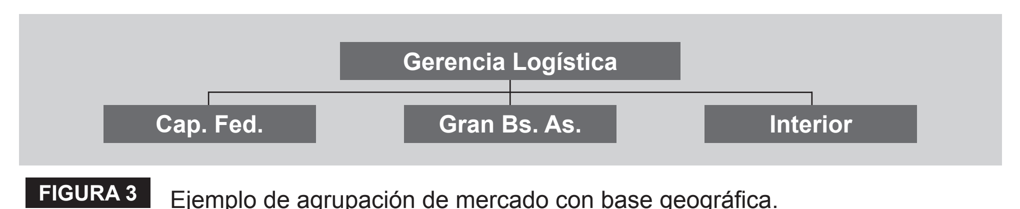


FIGURA 3 Ejemplo de agrupación de mercado con base geográfica.

- **Base cliente:** se da cuando la organización posee diferentes tipos de clientes, por ejemplo, por distintos canales de distribución o por otro tipo de características particulares, como niños, adultos, adolescentes, etcétera.

  Cada tipo de cliente posee un conjunto de necesidades comunes que se pueden resolver teniendo departamentos que atiendan directamente a ese segmento en particular.

  Su **ventaja** es la mayor especialización por parte del sector respecto de la manera en que se comportan sus clientes.

  En cuanto a su **desventaja,** la coordinación con otros sectores de la organización que poseen otra base de agrupamiento se puede dificultar, ya que los gerentes que están agrupados por esta base pueden ejercer presión, por ejemplo, solicitando excepciones para la confección de su trabajo, y, así, la labor de los demás departamentos se haría más compleja de realizar.

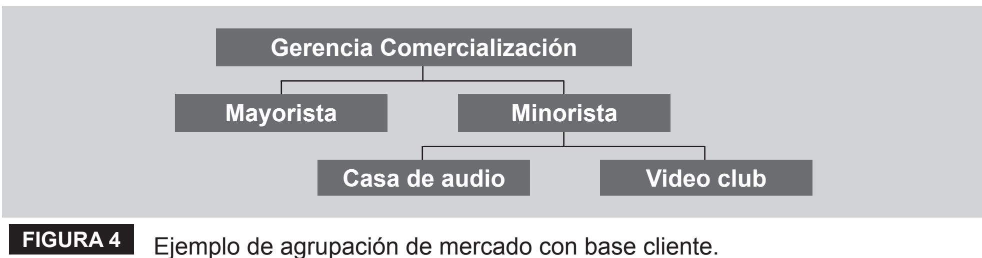


FIGURA 4 Ejemplo de agrupación de mercado con base cliente.

Agrupamiento funcional

Este tipo de agrupamiento tiene en cuenta los medios que usa la organización para producir sus bienes y/o servicios. Una organización cuyo agrupamiento es funcional separa el trabajo en procesos o actividades que se llevan a cabo para lograr un determinado resultado final.

Las **ventajas** de este tipo de agrupamiento son las siguientes:

- Identificación y asignación de responsabilidades en lo referido a las funciones indispensables que se realizan para la supervivencia de la organización.
- Permite que las personas que realizan trabajos similares y que afrontan problemas semejantes se brinden mutuamente una contención.
- Incremento de oportunidades para la utilización de personal más calificado, ya que los empleados se pueden capacitar específicamente en las funciones que realizan.

En cuanto a las **desventajas,** son las que siguen:

- Las personas se preocupan más por el cumplimiento del trabajo de su departamento que por el servicio o producto que se comercializa.
- Falta de coordinación entre las personas que realizan diferentes funciones, ya que se encuentran concentradas únicamente en la ejecución de sus actividades.

Las bases utilizadas para el agrupamiento funcional son las siguientes:

- **Agrupamiento por función:** consiste en agrupar actividades teniendo en cuenta ciertas características homogéneas.

  No existen modelos a seguir para agrupar funcionalmente las actividades de una organización. A pesar de ello, a continuación suministraremos criterios comúnmente aceptados para el agrupamiento de actividades funcionalmente homogéneas, en virtud de criterios de especialización afines.

  - **Área de actividad: comercialización.** Brindar el producto o servicio ofrecido por la organización al consumidor o usuario. Las principales funciones

son: operaciones de ventas, distribución física, promoción de ventas, publicidad, investigación del mercado y planeamiento de ventas.

- **Área de actividad: producción o fabricación.** Coordinación de los recursos necesarios para la producción, fabricación o elaboración de productos. Las principales funciones son: planeamiento y control de la producción, compras, ingenieros de fábrica, ingeniería industrial, operaciones de fabricación y control de calidad.
- **Área de actividad: administración y finanzas, o finanzas y control, o administración, finanzas y control.** Las principales funciones son: financiera: planificación financiera, relaciones bancarias o financieras, tesorería, y créditos y cobranzas; **administrativa:** administración de impuestos, administración de seguros, sistemas y procedimientos, y procesamiento electrónico de datos; **de control:** contabilidad general, contabilidad de costos, planificación y presupuesto, y auditoría interna.
- **Área de actividad: relaciones laborales, o relaciones industriales o administración de personal.** Desarrollo y administración de los recursos humanos de la organización. Las principales funciones son: reclutamiento de personal, administración de remuneraciones, relaciones laborales, desarrollo y capacitación del personal, y servicios para el personal.

Las cuatro áreas de actividad enumeradas constituyen las funciones centrales, pero es frecuente observar la existencia de otras áreas de actividad en función de requerimientos específicos de cada organización. Ejemplos de ellas son las siguientes:

- **Área de actividad: investigación y desarrollo.** Creación de productos, procesos y servicios. Incremento del nivel de conocimientos. Desarrollo de procesos industriales. Las principales funciones son: mejoramiento de productos (o servicios), mejoramiento de procesos y desarrollo de nuevos procesos, análisis del valor de insumos industriales o costos de servicios (para crear alternativas económicas), investigación básica o aplicada de acuerdo con las necesidades y posibilidades de la organización, diseño de productos, ensayos industriales, asesoramiento de la producción, asesoramiento de la comercialización (en la faz técnica relacionada con los productos o servicios).
- **Área de actividad: relaciones públicas o relaciones externas.** Coordinación de las relaciones de los representantes de la organización con terceras personas u otras organizaciones, comunicaciones públicas, relaciones con terceros, participación en actividades institucionales, comunicaciones a terceros interesados en cuestiones específicas y apreciación de la actitud y la opinión de terceros.
- **Área de actividad: asuntos legales.** Apreciación desde el punto de vista legal de las operaciones de la organización. Asuntos laborales, asuntos societarios, protección y registro de patentes, cumplimiento de requisitos legales o estatutarios o contractuales, representación de la organización y confección de documentos legales.

Los criterios precedentes no son rígidos, se adaptan a las necesidades de la organización.

Se presentarán algunos ejemplos que parecerían estar en contraposición con lo explicado anteriormente, pero que responden a necesidades operativas.

- **Distribución física de productos:** suele integrarse al área de producción, pero muchas veces depende del responsable de recepción y expedición.
- **Créditos y cobranzas:** se integra frecuentemente con las operaciones de venta, especialmente las tareas de cobranzas.
- **Compras:** si la actividad presenta suma importancia para la organización, puede constituir un área independiente. En otros casos, depende de administración y finanzas por razones de control.
- **Control de calidad:** suele se independiente del área de producción, para preservar la función de control, especialmente en industrias que elaboran productos relacionados con la salud del ser humano. En otros casos, esta área suele estar relacionada con investigación y desarrollo.
- **Ingeniería industrial:** en empresas de cierta envergadura, suele constituir un área independiente del área de producción.
- **Auditoría interna:** suele ser un área independiente de todas las demás, a cargo del máximo responsable de la organización.
- **Procesamiento electrónico de datos; sistemas y procedimientos:** puede presentarse como un sector independiente de los demás, a los que presta servicio.
- **Administración de personal:** en las organizaciones pequeñas y medianas en las que muchas veces no se satisfacen con plenitud todas las funciones que corresponden a estas áreas, ciertas actividades suelen estar integradas a administración y finanzas: reclutamiento, administración de las remuneraciones, relaciones laborales. En otros casos, las relaciones laborales son desarrolladas en el área de producción.

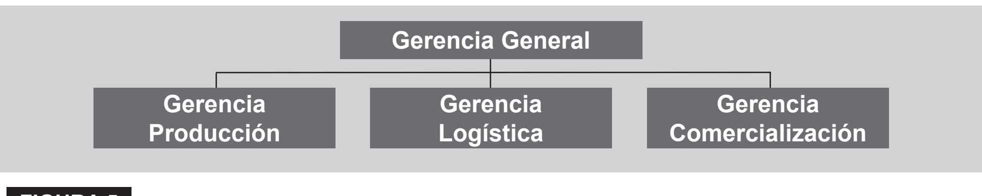


FIGURA 5 Ejemplo de agrupamiento funcional con base función.

- **Agrupamiento por procesos de trabajo:** se agrupan de esta manera cuando la organización, para producir un bien o brindar un servicio, tiene que desarrollar actividades secuenciales.



FIGURA 6 Ejemplo de agrupamiento funcional con base procesos de trabajo.

- **Agrupamiento por conocimientos y destrezas:** en este tipo de departamentalización se tienen en cuenta los conocimientos y habilidades de los integrantes que ocupan el cargo.

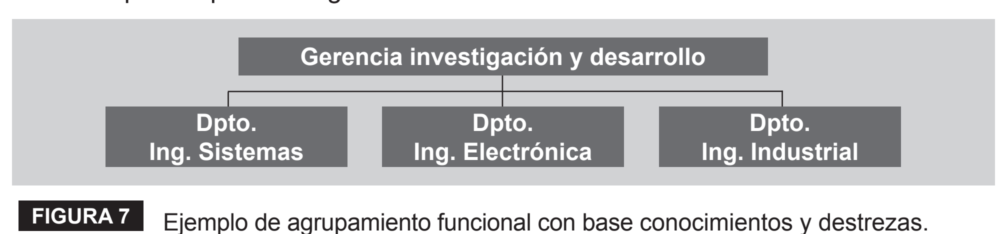


FIGURA 7 Ejemplo de agrupamiento funcional con base conocimientos y destrezas.

- **Agrupamiento por tiempo:** se utiliza cuando se agrupan las actividades según períodos de tiempo en que los empleados deberán realizar sus actividades.

  Esta última base de agrupamiento puede ser utilizada en cualquiera de los dos tipos de agrupamientos detallados.

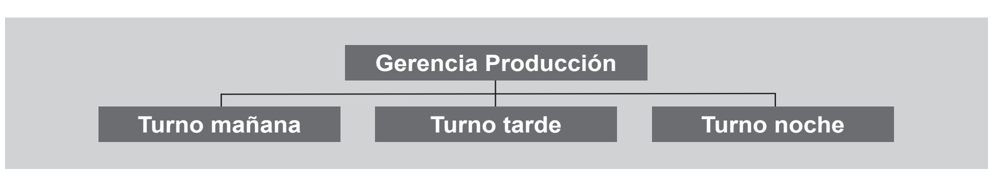


FIGURA 8 Ejemplo de agrupamiento funcional con base tiempo.

Agrupamiento de mercado	• Base producto o servicio. • Base zona geográfica. • Base cliente.
Agrupamiento funcional	• Base función. • Base conocimientos y destrezas. • Base procesos de trabajo.
	• Base tiempo.

A continuación se grafican todos los ejemplos citados con anterioridad mediante el ejemplo de una organización X que posee los dos tipos de agrupamiento y todas las bases mencionadas.

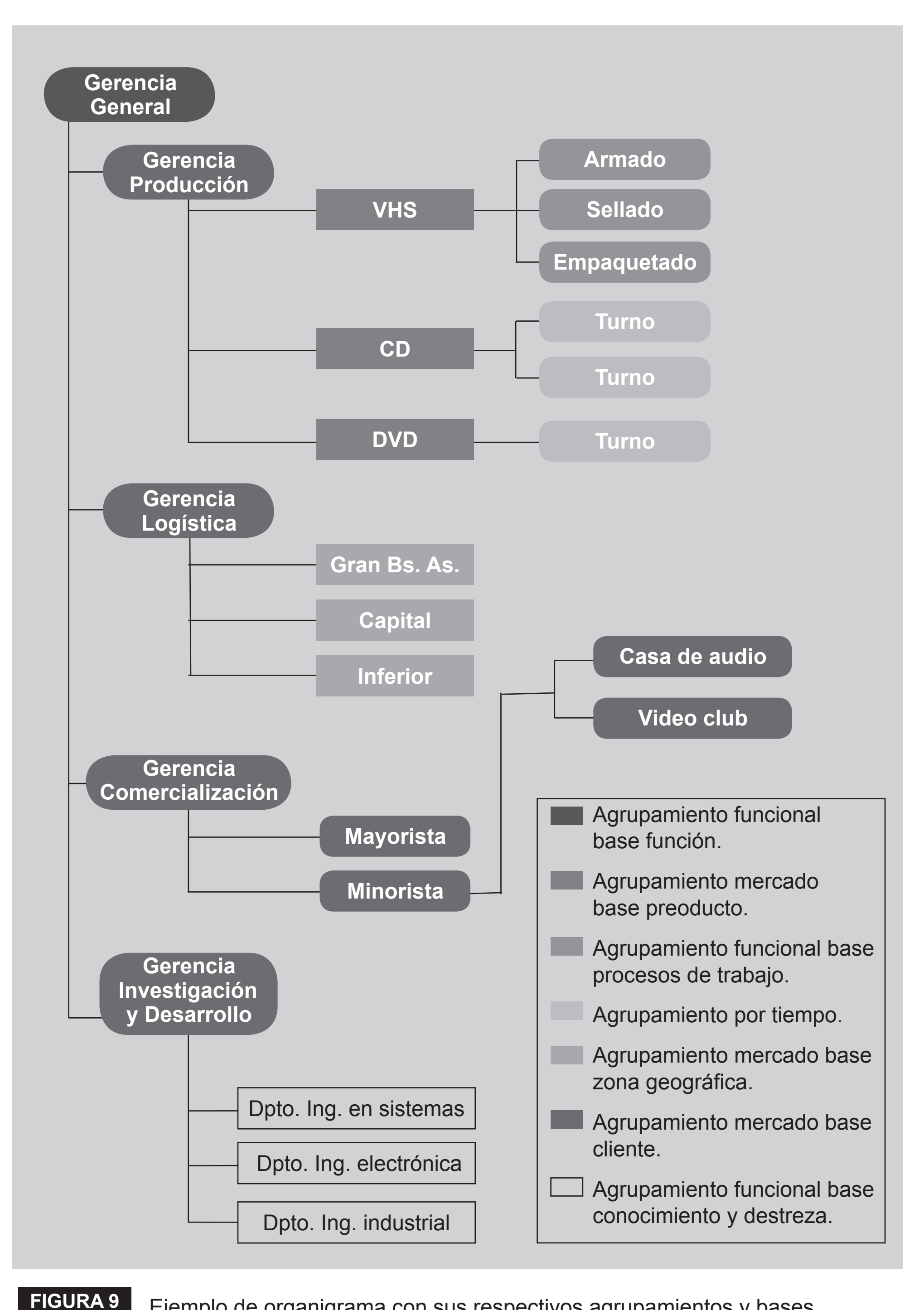


FIGURA 9 Ejemplo de organigrama con sus respectivos agrupamientos y bases.

Cadena de mando

Se podría definir como una línea de autoridad cuyo origen surge en la parte superior de la organización y se extiende hasta la base de la misma, y que sirve para aclarar a quién se le debe reportar.

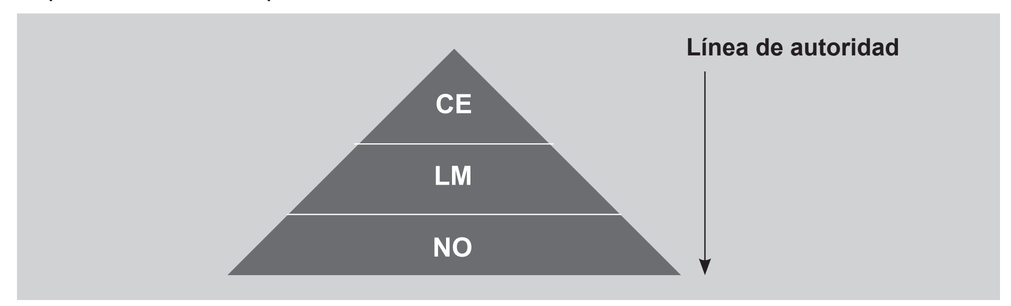


FIGURA 10 Representación gráfica de cadena de mando.

Ahora, para comprender más adecuadamente el significado de “cadena de mando”, es necesario también conocer dos conceptos fundamentales:

- **Autoridad:** Fayol la define como el derecho a mandar y poder hacerse obedecer; por lo tanto, los niveles gerenciales, para lograr la coordinación, se ubican en una cadena de mando y se les brinda un grado de autoridad para que puedan cumplir con sus responsabilidades.
- **Unidad de mando:** el mismo autor define el principio de unidad de mando de la siguiente manera: “Para la ejecución de un acto cualquiera, un solo agente debe recibir órdenes de un solo jefe”.

  Este concepto es de suma importancia desde el punto de vista del empleado, ya que si se rompe la unidad de mando, tendría que responderles a varios jefes al mismo tiempo y le sería dificultoso establecer prioridades y poder cumplimentarlas.

Hoy en día, las organizaciones cuentan con la ayuda de nuevas tecnologías, por lo que la importancia de la cadena de mando es relativa. Un empleado de nivel inferior hoy puede acceder a la información desde su computadora; si nos retrotraemos algunos años atrás, esta misma información indefectiblemente se la tenía que solicitar a su superior inmediato.

Una nueva tendencia en las organizaciones es la capacitación del personal. Esto, de alguna manera, debilita el concepto de cadena de mando, porque el empleado tendrá cierto margen de libertad para realizar sus tareas y tomar decisiones por el simple hecho de conocer ahora más en profundidad sus actividades.

La modalidad de trabajar en equipo es un método de trabajo incompatible con el concepto bajo estudio.

Delegación

Delegar es un proceso por el cual una persona cede u otorga una o más tareas o funciones en otras personas o en una unidad organizativa, asignándoles la responsabilidad del cumplimiento en los niveles de eficacia y eficiencia encomendados, así como también otorgando la autoridad y los elementos necesarios para que se puedan cumplir las tareas o funciones establecidas

Delegar = Tareas + Responsabilidad + Autoridad

Quien delega sigue siendo responsable ante su superior de la eficiencia y la eficacia con que se realizó la tarea o función.

Sin embargo, existen ciertas responsabilidades que no se delegan; una de ellas es la de establecer el punto de inicio y el punto final de la tarea o función encomendada, el seguimiento y control de las actividades que está realizando el subordinado y la autoridad para poder chequear lo que se está haciendo.

Si bien el subordinado tiene la responsabilidad de efectuar su trabajo correctamente, en el caso de que no se haya realizado como tal, la responsabilidad última caerá sobre el que delegó las tareas o actividades.

Citemos un ejemplo. En la empresa Tierra Blanca, el encargado del sector de ventas es el Sr. Juan Pablo Jorrin, quien está a cargo de la facturación. Dicha tarea requiere una cantidad de personas subordinadas para poder efectuarla; por lo tanto, el Sr. Jorrin tendrá que dividirla en diferentes etapas: nota de pedido del cliente, autorizar nota de pedido, chequear stock, efectuar el remito, controlar la lista de precios, etc. Éstas las delegará en aquellas personas que considere que tienen la habilidad y el conocimiento suficientes.

Ahora, si Jorrin le delegó al Sr. Mariano Sapia la confección de los remitos y éste los realizó mal, la responsabilidad no es únicamente de Sapia por haberlos confeccionado, sino también y sobre todo de Jorrin, ya que tendrá que responder ante su superior por lo ocurrido.

Entonces, Jorrin, para evitar el error, tendría que definir en forma clara y precisa las tareas que hará Sapia. Por ejemplo, antes de imprimir el remito, chequear por Internet en la página de la AFIP si el CUIT es el correcto, y de esta manera Sapia no podría desligar la responsabilidad aduciendo que su trabajo consistía únicamente en la impresión del remito.

Podemos concluir diciendo que la responsabilidad última no se delega. Jorrin sigue siendo responsable por el logro de los objetivos y Sapia es responsable, ante su jefe, del cumplimiento de las funciones asignadas.

Pautas para tener en cuenta y lograr la delegación efectiva

- **Predisposición para delegar:** si la persona que tiene el poder para delegar no está predispuesta para hacerlo, seguramente la delegación fracasará, ya que no confiará en la persona a quien delega, y la confianza es fundamental en el proceso de delegación.
- **Especificar qué es lo que se va a delegar:** el delegado deberá tener muy claro el objetivo que se desea que se alcance. Dentro de lo que se puede delegar se incluyen las tareas repetitivas, las de detalle y aquellas que sirvan al desarrollo del delegado.
- **Realizar un análisis de los posibles candidatos para la delegación:** la elección del candidato es de suma importancia y habrá que evaluar sus capacidades, su predisposición y los conocimientos necesarios para la ejecución de las tareas.
- **Proceso de comunicación:** una vez elegido el candidato, se le tendrá que comunicar la tarea a realizar y, dentro de ésta, cuáles serán sus límites y alcances. También se le harán conocer sus responsabilidades y los recursos con los que cuenta (materiales, financieros, etc.) para la realización de su tarea.
- **Proceso de colaboración:** el delegante debe acompañar y ayudar al delegado cuando éste se inicia en la nueva tarea, hasta que considere necesario que la puede desempeñar por su propia cuenta.
- **Brindar información:** en caso de que la tarea lo solicite, el delegante le tendrá que brindar al delegado toda la información necesaria para que cumpla su tarea de manera eficiente y eficaz.
- **Establecer un sistema de monitoreo:** no hay delegación efectiva sin control; el delegante posee diferentes maneras para efectuarlo: en forma oral, haciendo diferentes tipos de preguntas para así controlar lo que se está realizando, a través de informes escritos, etc. En lo que hay que tener cuidado es en el modo en que se ejerce dicho control, ya que el delegado puede creer que lo están controlando porque está haciendo algo incorrecto.
- **Evaluación de la delegación:** luego de realizada, se tendrá que evaluar cuáles fueron los resultados y cómo fue el desarrollo del proceso.

Causas de por qué no se delega efectivamente

- **Poca confianza en el personal:** se puede dar por dos razones; la primera de ellas depende directamente de la persona que debería delegar, pero que, por sus rasgos de personalidad, que pueden ser autoritarios o paternalistas, no confía en el personal. La segunda razón es la falta de conocimientos necesarios de las personas a delegar.

- **Ser el centro de atención:** en este caso, no se produce el proceso de delegación porque la persona necesita ser vista en la organización; esto se puede dar por una tendencia egocéntrica o narcisismo.
- **Miedo a perder el poder:** la persona considera que si delega, perderá poder; esto puede estar relacionado con una cuestión de inseguridad, como también con que el individuo se considere imprescindible. Otra de las causas es el miedo a perder su puesto de trabajo.
- **No hay tiempo para capacitación:** la persona que debería delegar no puede hacerlo porque no tiene tiempo para capacitar a quienes deberían realizar las tareas; en consecuencia, como éstos no están capacitados, no se puede delegar ninguna actividad.
- **Asumir nuevas funciones:** es el caso en que la persona que ocupa un nuevo puesto –por ejemplo, una gerencia– no puede desprenderse de las tareas que hacía con anterioridad y que eran más operativas y específicas, y, por lo tanto, realiza ambas tareas.

Descentralización

"Consiste en la delegación de tareas y la difusión del poder de tomar decisiones sobre las mismas en distintas partes de la organización" (Mintzberg, 1989).

Descentralización = Asignación de tarea + Poder de toma de decisión

En la descentralización, una persona otorga una o más tareas a otra persona o unidad con los medios necesarios para poder cumplirlas, pero, a diferencia de la delegación, en la descentralización también se otorga el poder para la toma de decisiones sobre la realización de dichas tareas.

Aquí, la responsabilidad última quedará en manos de la persona o la unidad en que se descentralizó. Es importante aclarar que el que decide descentralizar tiene como responsabilidad elegir al mejor candidato o unidad para efectuar la tarea.

La descentralización existe porque:

- En las organizaciones que adquieren un crecimiento considerable, todas las decisiones no pueden ser tomadas en un único centro.
- Estimula la motivación y es un aspecto de suma importancia del trabajo gerencial.
- Sirve para responder con mayor velocidad a las necesidades de cada ambiente local.

Centralización

La centralización concentra la totalidad de las decisiones en los altos niveles de la organización, mientras que los subordinados se limitan a ejecutar los programas o actividades preestablecidas.Los gerentes de nivel bajo no tienen tanta capacidad ni experiencia en la toma de decisiones.

Relación estructura, estrategia y cultura

Cuando nos referimos a las relaciones que se establecen entre estructura, estrategia y cultura, debemos comenzar el análisis entre la estructura y la estrategia.

El diseño de la estructura organizacional dependerá de los objetivos estratégicos planteados por la organización. En consecuencia, la estructura se subordina a la estrategia. Mediante esta relación se establece que la estructura es el resultado de los requerimientos estratégicos y no, como a veces se afirma, que la estructura es el punto de partida y luego surge la estrategia.

La cultura organizacional es aquello que define a la organización; es única, ya que no hay culturalmente una organización igual a la otra. El planteo de estrategias dependerá en gran parte de la cultura, dado que la organización tiene una cierta interpretación de lo que se debe hacer y cómo se debe hacer, y, a su vez, esto es compartido en forma colectiva por los integrantes de la organización.

Se pueden generar dos alternativas:

- Si el establecimiento de la estrategia está en contradicción con la cultura organizacional, lo más factible es que fracase, ya que los individuos no compartirán lo establecido.
- Si el establecimiento de la estrategia es aceptado por los integrantes de la organización –y, por lo tanto, ésta es aceptada culturalmente–, la estrategia podrá ser viable.

Como conclusión, la cultura de una organización condiciona a la estrategia que desarrollará la organización y esta última determina cuáles son los componentes básicos en la estructura.

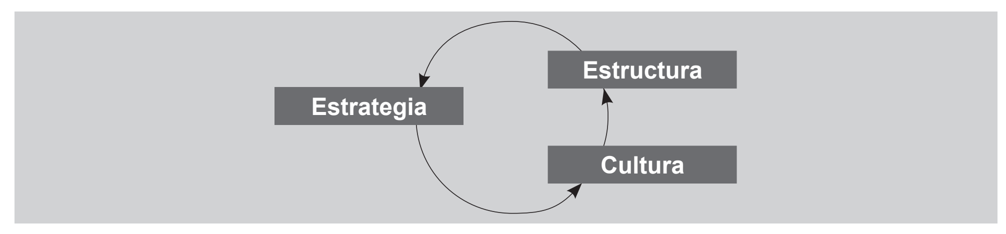


FIGURA 11 Gráfico de relación entre estructura, estrategia y cultura.

Factores que influyen en la estructura

Ambiente

Siempre que se analiza una estructura organizacional se debe tener en cuenta el contexto o ambiente en el cual se desarrolla.

Existen diferentes maneras de clasificar al ambiente, pero nos quedaremos con la clasificación de Mintzberg, que propone cuatro variables que lo caracterizan.

- **Simple o complejo:** se denomina ambiente simple cuando el trabajo no necesita ser calificado ya que la organización interactúa con pocas variables del ambiente y esto hace que la realización del trabajo se vuelva simple.

  El ambiente es complejo cuando el trabajo tiene que ser profesional, ya que la organización interactúa con muchas variables del ambiente y por ende es necesario poseer de conocimientos específicos para llevar a cabodicho trabajo.

- **Estable o dinámico:** es **estable** cuando los cambios en el ambiente son previsibles; en cambio, se denomina **"dinámico"** cuando los mismos no se pueden llegar a predecir.

  Por ejemplo, un ambiente estable es la industria cinematográfica, en la que los cambios se pueden predecir, ya que, en forma continua, para cada película que se realiza existen diferentes actores, productores, directores, etc., y, por lo tanto, el cambio es una variable constante.

  Un ambiente dinámico que podríamos dar como ejemplo son las empresas de tecnología, en las que surgen nuevas variantes e innovaciones constantemente y se les hace difícil a las organizaciones pronosticar los cambios.

- **Munificente u hostil:** se denomina **"munificente"** cuando el ambiente donde se desenvuelve la organización posee como característica que apoya a dicha organización. En cambio, decimos que un ambiente es **hostil** cuando no beneficia ni favorece a la organización.

  Como ejemplo de un ambiente munificente podemos citar la posibilidad de acceso al crédito por parte del sistema financiero, el contar con personal calificado cuando la organización lo requiera, el tener políticas fiscales equitativas, etcétera.

  En cambio, un ambiente hostil sería la presión de los sindicatos, políticas fiscales no equitativas, la dificultad en adquirir los recursos para el normal funcionamiento organizacional, etcétera.

- **Integrado o diversificado:** está referido a la multiplicidad de variables del ambiente con las que opera la organización.

  Una organización opera en un ambiente **integrado** cuando la misma brinda únicamente un solo producto o servicio, comercializa en una sola zona geográfica o apunta a un solo tipo de cliente.

En cambio, en un ambiente **diversificado,** la organización brindaría varios productos o servicios, y también puede comercializar en diferentes zonas geográficas y poseer diferentes tipos de clientes.

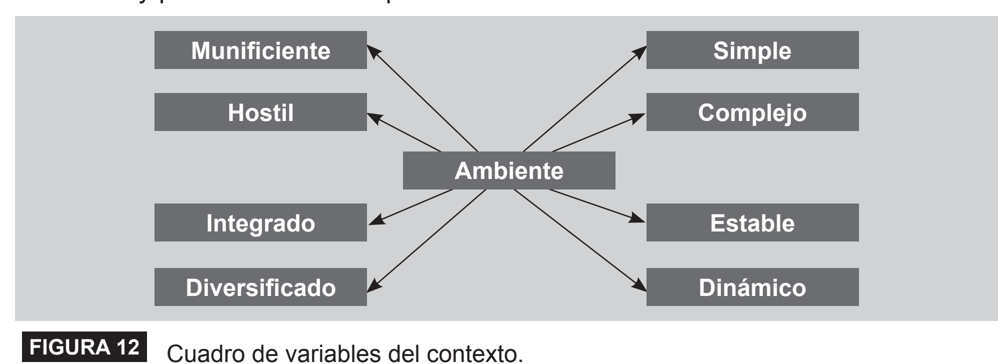


FIGURA 12 Cuadro de variables del contexto.

Relación ambiente y contexto

Para comprender mejor esta relación, comenzaremos haciendo una clasificación.

Al primer elemento lo denominaremos **"variables no controlables con cierto grado de influencia",** que son aquellas en que las organizaciones pueden llegar a influir de alguna forma a través de sus decisiones o acciones.

Dentro de estas variables encontramos a los clientes, competidores y proveedores como ejes principales.

Por otro lado, encontramos las **variables no controlables con bajo o nulo grado de influencia,** que se caracterizan porque las organizaciones no pueden influir directamente y su poder de decisión es casi nulo para establecer ellas mismas alguna modificación.

De este último tipo, las principales variables a tener en cuenta son las económicas, políticas, legales, tecnológicas e internacionales.

Se analizará cada una de las variables independientemente, y se verá cómo la alteración de una de ellas puede llegar a modificar a las demás.

Clientes

Son aquellos que generan los ingresos en las organizaciones.

Las organizaciones actualmente se preocupan por conocer más profundamente cuáles son las necesidades de sus clientes, para poder satisfacerlas. Como herramienta común se utiliza la investigación de mercado, en la cual se procura conocer sus gustos, preferencias y necesidades insatisfechas.

Las empresas pueden tener principalmente dos tipos de clientes: los clientes-individuos (por ejemplo, cuando una persona compra un auto para su uso personal) y los clientes-empresas (por ejemplo, cuando una empresa compra una flota de autos para el personal jerárquico).

Si buscamos la relación clientes-estructura, podemos analizar que cualquier cambio en los gustos y preferencias de los clientes puede modificar la estructura existente.

Veamos un ejemplo. Si la empresa que fabrica autos arriba mencionada detectó en un análisis de mercado que puede incluir a otro tipo de cliente que hoy no consume su marca y decide abrir otra planta para la fabricación del auto, esto establecería un cambio de la estructura, porque habría dos plantas y se tendría que contratar a más personas para poder desarrollarlo, mayor tecnología, más materiales, encontrar accesos a nuevas fuentes de crédito, etcétera.

Competidores

Es otra de las variables a tener en cuenta por parte de las organizaciones.

Los mismos se clasifican en competidores **directos,** que son aquellos que compiten con el mismo producto o servicio –por ejemplo, Coca-Cola y Pepsi por las gaseosas colas–, y en competidores **indirectos,** que son quienes no lo hacen a través de un mismo producto o servicio; sería el caso de las tiendas de electrodomésticos que brindan sistemas de financiación para la compra de sus productos y los bancos que otorgan créditos para lo mismo.

Toda empresa tiene que estar constantemente analizando el comportamiento de sus competidores, porque un cambio en los mismos puede afectar favorablemente o desfavorablemente a la organización y, en consecuencia, producir una mutación en la estructura.

Continuemos con la empresa que fabrica autos. Supongamos que la competencia lanza un nuevo modelo con características que la empresa de referencia no había vislumbrado; esto puede hacer que las ventas de la empresa bajen, y podría producirse un cambio en la estructura, ya que, al suceder esto, se tendría que desafectar a parte del personal y disminuir parte de la dotación, o también tomar la decisión de cerrar ciertas concesionarias.

Proveedores

Son los que brindan los insumos necesarios para producir los bienes.

Las organizaciones pueden optar por tener un solo proveedor que les brinda los insumos necesarios. Como ventaja, la empresa sabe que todos los productos o servicios poseen la misma calidad, que no va a haber variaciones. Ahora, si los mismos sufrieran una contingencia y no se pudiera entregar lo solicitado, la desventaja sería que la

empresa no podría producir y eso se trasladaría directamente a los clientes que, al no encontrar dichos productos o servicios, podrían optar por elegir a la competencia.

A su vez, también las empresas pueden contar con varios proveedores, pero asegurando que los productos o servicios posean la misma calidad. En el caso en que uno sufriera una contingencia, habría otro que lo reemplazaría, y así bajaría el riesgo de pérdida de clientes y la amenaza de que los competidores avancen.

Por último, ciertas empresas realizan lo que se denomina “integración vertical hacia atrás”. Esto consiste en que la misma empresa es su propia proveedora.

El grupo **ARCOR** creó Cartacor S.A. y efectuó su integración vertical con respecto al envase, que, en términos de calidad, costos, desarrollo tecnológico, agilidad de entrega y diseño, agrega valor a su oferta. También realizó integración vertical en lo que hace a envases flexibles y, por último, se autoabasteció de sus principales materias primas, como fructosa, glucosa, azúcar, leche, maíz, sémola y alcohol etílico de cereal.

En cuanto a las **variables no controlables con bajo o nulo grado de influencia,** encontramos las económicas, políticas, legales, tecnológicas e internacionales.

- **Económicas:** comprenden las prácticas económicas, las políticas tributarias, los mecanismos de planificación económica, la contribución de los diferentes sectores al PBI, etcétera.
- **Políticas:** relacionadas con la distribución del poder, la función del Estado, los partidos políticos, los grupos de presión, etcétera.
- **Legales:** son el marco normativo que regula a las organizaciones, como por ejemplo la regulación de actividades productivas, la protección al consumidor, los controles sobre alimentos y medicamentos, la forma jurídica que representan las organizaciones, las normas para la solución de conflictos, etcétera.
- **Tecnológicas:** tienen en cuenta la velocidad con que se producen los cambios tecnológicos, el impacto de éstos sobre la organización, la existencia de nuevas tecnologías para uso de la organización en virtud de un descubrimiento tecnológico, etcétera.
- **Internacionales:** consisten en el análisis de las variables enunciadas con anterioridad, pero en el marco internacional, y cómo éstas pueden llegar a relacionarse o a influir en cierto grado en la organización.

La organización tiene casi bajo o nulo poder de influencia; una modificación puede repercutir directamente en las variables no controlables con cierto grado de influencia y, como ya estudiamos, en la estructura de la organización.

Veamos un ejemplo de cómo una variable no controlable económica puede afectar a ciertas organizaciones en forma favorable y a otras de modo contrario.

Variable no controlable con bajo o nulo grado de influencia económica: devaluación del peso en la Argentina

Organización bajo estudio: agencia de publicidad

Con la devaluación de la moneda, las agencias de publicidad se vieron beneficiadas por el incremento de empresas internacionales que realizan sus publicidades en nuestro país por una cuestión de costos. Hace unos años, era imposible realizar publicidades para el mercado internacional.

Dichas empresas, para abastecer a todos los clientes, tuvieron que contratar mayor dotación de personal de creativos, personal técnico y administrativos, invirtieron en nueva tecnología para poder satisfacer la nueva demanda, se ampliaron físicamente, contrataron a nuevos proveedores, etcétera.

Se ve reflejado que esta variable influyó en las agencias de publicidad favorablemente, las que, para poder adaptarse a las nuevas necesidades, tuvieron que hacer modificaciones en su estructura organizativa.

Organización bajo estudio: empresa de televisión por cable

Las empresas de televisión por cable, tras la devaluación, tuvieron que renegociar sus contratos en dólares con las empresas extranjeras. Esto generó aumentos en el abono básico, recortes en las grillas de programación, caída del número de abonados, crecimiento de conexiones clandestinas y caída de la publicidad (aproximadamente, un 40%).

Las compañías tuvieron que redefinir sus estructuras actuales para la supervivencia de las empresas del sector.

Analizamos dos sectores diferentes y vimos cómo una variable no controlable puede afectar de manera diferente a la organización y, principalmente, a su estructura.

Tanto los cambios que se producen externamente como los internos seguramente necesitarán continuos ajustes en la estructura.

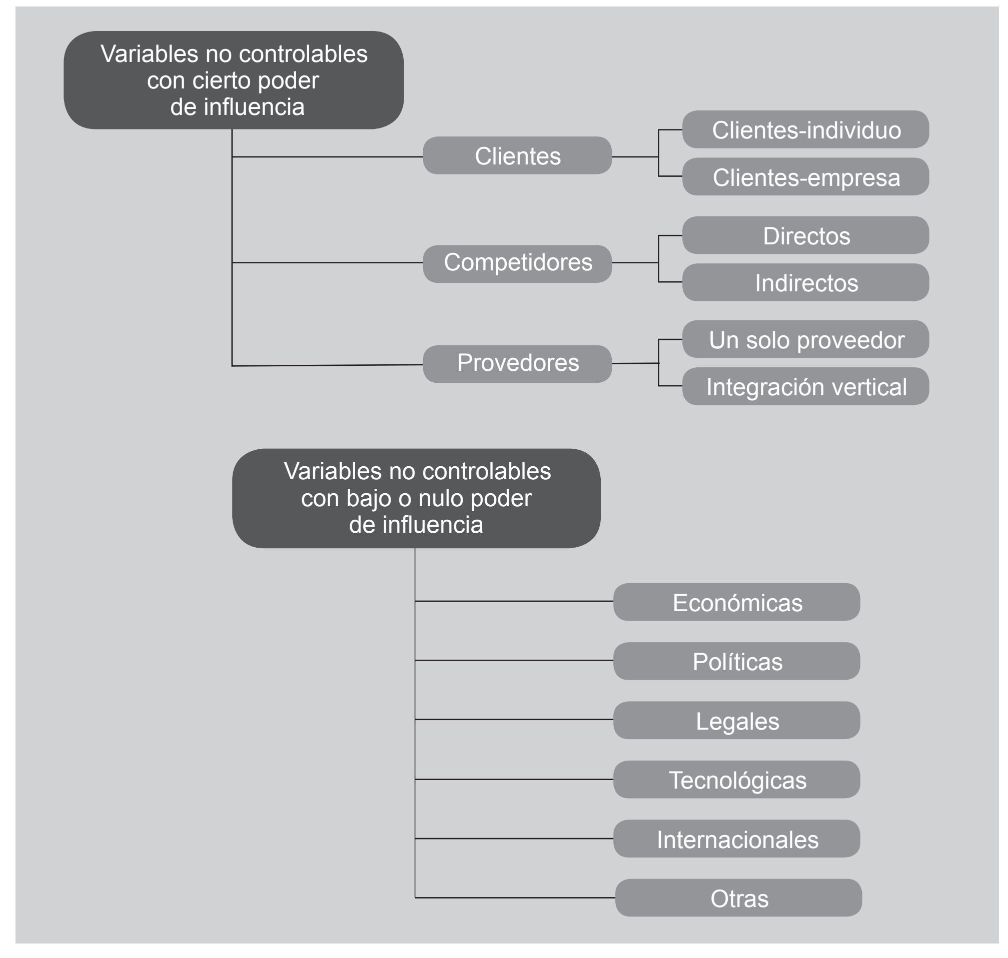


FIGURA 13 Cuadro de variables no controlables.

Mecanismos de coordinación

Retomando la definición de estructura al inicio del capítulo, para articular los recursos y poder cumplir los objetivos, será necesario coordinar las tareas. Mintzberg analiza las diversas maneras en que los integrantes de la organización pueden interactuar y, por lo tanto, define seis mecanismos de coordinación.

- **Ajuste mutuo:** "El ajuste mutuo logra la coordinación de trabajo por el simple proceso de comunicación informal. En el ajuste mutuo, el control del trabajo descansa en las manos de los que lo efectúan. Por ser un mecanismo de coordinación tan simple, el mismo es muy usado en las organizaciones más simples (por ejemplo, por dos personas en una canoa o pocas personas en un taller de cerámica). Paradójicamente, es también usado en las más complicadas".

- **Supervisión directa:** “Se logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones”. Por ejemplo, cuando el jefe de laboratorio delega en sus subordinados la realización de su trabajo. El jefe es el responsable por el trabajo que realiza y es quien ejerce el control.
- **Estandarización de procesos de trabajo:** “Los procesos de trabajo son estandarizados cuando los contenidos del trabajo están especificados o programados”. Por ejemplo, cuando en una empresa de telefonía se le indican al empleado todos los pasos que debe seguir para la atención al cliente o también en una carpintería, cuando al trabajador se le indican todos los pasos a seguir para la construcción de una silla.
- **Estandarización de las producciones:** “Cuando el resultado del trabajo, como pueden ser las dimensiones del producto o del desempeño, está especificado”. Por ejemplo, cuando en una carpintería se le indica al trabajador que tiene que hacer una silla pero no se le indican los pasos a seguir; se lo coordina por aquello que produce.
- **Estandarización de destreza de trabajadores:** “La destreza y los conocimientos son estandarizados cuando está especificado el tipo de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo”. Por ejemplo, en un estudio contable se contrata a un contador para la confección de balances, ya que sabe cómo lo tiene que realizar.
- **Estandarización por reglas:** este tipo de estandarización ocurre cuando los trabajadores dentro de una organización comparten un conjunto de valores y creencias que están ampliamente desarrollados y arraigados, y que se traducen en una marcada diferencia con otras organizaciones y se coordinan a través de este hecho. Por ejemplo, en cualquier tipo de religión, los adeptos tratan de compartir sus creencias con la mayor cantidad de personas posible, con el fin de alcanzar su objetivo.

  “A medida que el trabajo organizacional se vuelve más complejo, los medios preferidos de coordinación parecen desplazarse del ajuste mutuo a la supervisión directa o estandarización, preferiblemente de procesos de trabajo, o de producciones, o si no de destreza, volviendo finalmente al ajuste mutuo.”

Cabe destacar que las organizaciones pueden poseer tanto un solo mecanismo de coordinación como todos; eso dependerá de cada una en particular.



- Ajuste mutuo.
- Supervisión directa.
- Estandarización de procesos trabajo.
- Estandarización de la producciones.
- Estandarización de destreza de trabajadores.
- Estandarización por reglas.

FIGURA 14 Cuadro de los diferentes mecanismos de coordinación propuestos por Mintzberg.

Elementos de la estructura

La estructura de una organización está compuesta por cinco partes básicas:

- Núcleo operativo.
- Cumbre estratégica.
- Línea media.
- Tecnoestructura.
- Staff de apoyo.

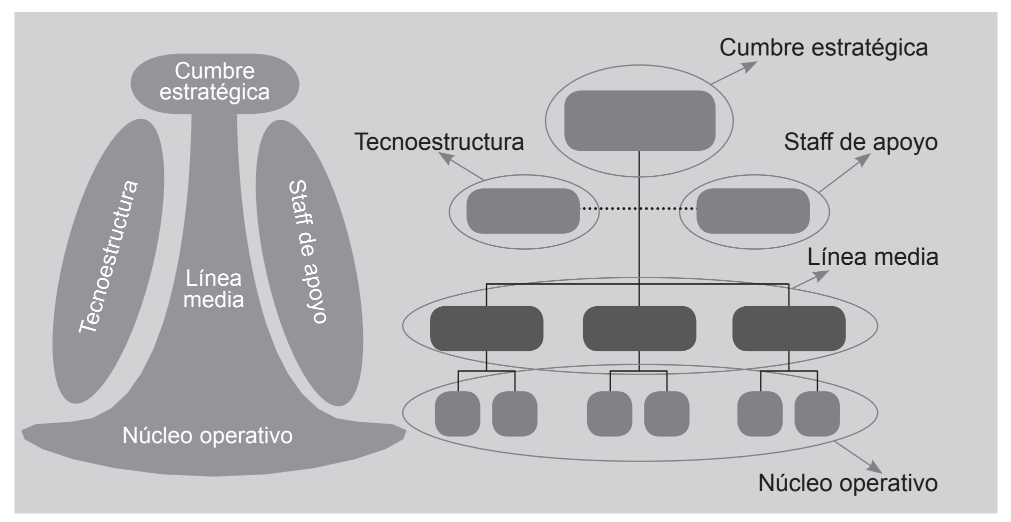


FIGURA 14a Gráfico comparativo de diseño según Mintzberg, con un organigrama piramidal horizontal.

El núcleo operativo

Este sector de la organización está compuesto por los “operarios”, que son aquellos empleados que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de bienes o la prestación de servicios.

Los operarios tienen a su cargo cuatro funciones especiales:

- **Aseguran los insumos para la producción,** por ejemplo, en una empresa de cosméticos, el departamento de compras adquiere los insumos para la fabricación de dichos productos.
- **Transforman los insumos en producción,** por ejemplo, en una fundición de acero donde en los hornos se agregan chatarra y productos químicos para elaboran piezas de acero.

- **Distribuyen las producciones,** por ejemplo, siguiendo con el ejemplo anterior, las piezas fabricadas que salen del proceso de transformación se venden a otras empresas.
- **Proveen apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción,** realizando el mantenimiento del herramental utilizado, así como también de los recursos tecnológicos.

La cumbre estratégica

Se encuentra en la parte superior de la organización y aquí están incluidos los puestos ejecutivos de mayor relevancia que tienen a su cargo la responsabilidad general de la conducción de la organización; asimismo, las personas que brindan apoyo directo a la cumbre estratégica (por ejemplo, las secretarias, asistentes, etc.).

"La cumbre estratégica está encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también de que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que de otra forma tengan poder sobre la organización".

El cumplimiento de esta misión obliga a los integrantes de la cumbre estratégica a desarrollar y desempeñar las funciones que se explican a continuación.

La primera consiste en asegurarles a los integrantes los recursos necesarios para la realización de sus funciones; éstos también son los encargados de tomar las decisiones estratégicas, emitir las órdenes de trabajo cuando fuese necesario, resolver cualquier tipo de conflictos y diseñar puestos de trabajo, así como también seleccionar al personal que forma parte de la organización, controlar su desempeño y saber motivarlo.

La segunda obligación es administrar las condiciones fronterizas de la organización. Los gerentes deben pasar gran parte de su jornada laboral o extralaboral comunicando e informando a la gente influyente del entorno acerca de las actividades que lleva a cabo la organización, así como desarrollando contactos con personas de alto nivel, negociando acuerdos importantes con organizaciones tanto nacionales como extranjeras y cumpliendo con tareas protocolares.

Como última obligación, los integrantes de la cumbre estratégica son los encargados del desarrollo de la estrategia de la organización. Para formular una estrategia exitosa, tendrán que analizar las variables del ambiente donde se desenvuelven y, también, desarrollar los esquemas consistentes en corrientes de decisiones organizacionales para tratar con el mismo.

Podemos decir que la cumbre estratégica es la encargada de analizar la organización en el sentido más amplio y abstracto que se pueda establecer, y que las tareas o funciones que realizan sus integrantes no son repetitivas ni están estandarizadas, ya que estar en constante relación con el contexto hace imposible poder tener un patrón determinado.

La línea media

En la medida en que la organización crece y se vuelve más elaborada, se conforma una línea media.

La cumbre estratégica está unida por la cadena de gerentes que poseen autoridad formal con respecto al núcleo operativo. No obstante, las organizaciones pequeñas pueden trabajar con un solo gerente general en la cumbre estratégica, prescindiendo de la línea media.

La cadena nace desde los altos gerentes hasta los supervisores de contacto (por ejemplo, supervisores de planta), quienes tienen autoridad directa sobre los operarios. El mecanismo de coordinación que predomina es la supervisión directa.

Koontz y Weirich (1991) analizaron y estudiaron el número de subordinados que un gerente puede manejar con eficacia.

Existen ocho factores que determinan la cantidad y la frecuencia de los contactos con los subordinados y, por lo tanto, el ámbito de control.

- **La capacitación del los empleados:** cuanto mayor capacitados se encuentren los empleados, más disminuirá la necesidad de supervisión y, por lo tanto, mayor será el ámbito de control.
- **Claridad en la delegación de autoridad:** cuando se delega efectivamente, disminuye la cantidad de contactos entre el supervisor y el subordinado, permitiendo un tramo de control amplio.
- **Claridad de los planes:** si los planes con los que trabajan los subordinados están bien redactados y son factibles de realizar, el tiempo de supervisión disminuirá, aumentando el ámbito de control.
- **Empleo de normas objetivas:** se podrán encontrar con mayor facilidad las desviaciones con respecto a los planes.
- **Velocidad de los cambios:** cuando el sector donde opere la organización sea más estable que otros, mayores serán las posibilidades de aumentar el ámbito de control.
- **Técnicas de comunicación:** si la comunicación es clara y precisa, y se evitan los ruidos, esto permitirá aumentar el alcance del administrador.
- **Variación según el nivel organizacional:** se suele admitir que el número de subordinados tenderá a ser mayor en los niveles inferiores y menor cuando nos acerquemos a la cumbre estratégica.
- **Magnitud de los contactos personales necesarios:** si existen frecuentes contactos entre los integrantes de la unidad y su responsable, disminuye el ámbito de este último.

Se concluye que dependerá de la habilidad del gerente reducir el tiempo que pasa con los subordinados.

La tecnoestructura

Cuando la organización continúa con el proceso de elaboración, tiende a utilizar y a confiar cada vez más en la estandarización como el medio para coordinar su trabajo. Surgirán los analistas que servirán a la organización afectando el trabajo de otros integrantes que la conforman.

Estos analistas y su staff de empleados se encuentran fuera de la corriente de trabajo operacional, y sus funciones serán diseñar, planear y cambiar la estructura, o capacitar a gente para que lo haga.

Dentro de los diferentes analistas de control, podemos encontrar tres tipos y cada uno de ellos está relacionado con las tres maneras de estandarización descriptas con anterioridad:

- **Analistas de estudios de trabajo:** son los que estandarizan los procesos de trabajo (por ejemplo, ingenieros industriales).
- **Analistas de planeamiento y control:** son los encargados de estandarizar las producciones; en este tipo de analistas podemos incluir a los ingenieros de calidad, programadores de producción, etcétera.
- **Analistas de personal:** son quienes estandarizan las destrezas. Cabe aclarar que los conocimientos y destrezas mayoritariamente se adquieren fuera de la organización, por ejemplo, en la universidad; en este caso, encontraremos a los reclutadores, seleccionadores y capacitadores. El trabajo de los “analistas” está coordinado con los otros por el “ajuste mutuo”.

El staff de apoyo

El staff de apoyo está conformado por una serie de unidades especializadas, que son las encargadas de suministrar apoyo a la organización y que están fuera de la corriente de trabajo operacional.

Como ejemplos, podemos citar el consejo legal, investigación y desarrollo, una cafetería, una librería, etc. Como vemos, estas unidades de apoyo pueden brindar sus servicios a los distintos niveles de la organización, lo que dependerá de quién lo esté solicitando.

Configuraciones estructurales

Mintzberg analiza detalladamente los elementos que hacen al diseño de la estructura organizacional, del que, a su vez, surgen diferentes tipos de estructuras que a partir de ahora llamaremos “configuraciones”. Señalaremos, a continuación, las características principales que posee cada una de ellas.

Estructura simple

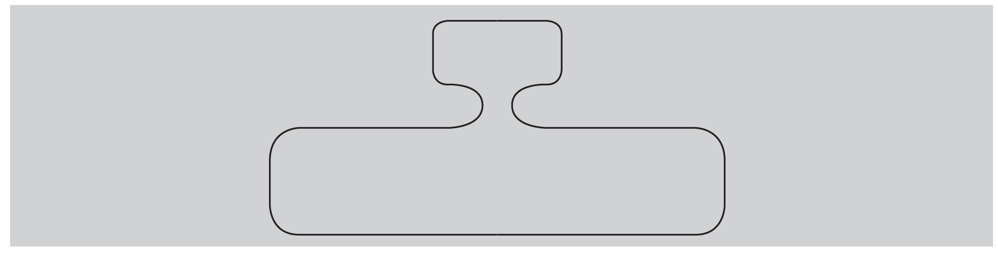


FIGURA 15 Representación de la estructua simple.

Elemento fundamental: cumbre estratégica.
Mecanismo coordinador: supervisión directa.
Características: joven, pequeña, sistema tecnológico no sofisticado.

La parte más relevante de la organización es la cumbre estratégica, que es la encargada de la toma de decisiones. Su funcionamiento se basa en el mecanismo de coordinación de supervisión directa.

Es una estructura poco elaborada y prácticamente no cuenta con la tecnoestructura ni con staff de apoyo. Generalmente, si surge la necesidad de este último, se contratará.

Las empresas de tipo familiar poseen como característica frecuente que los cargos de mayor jerarquía son obtenidos por los integrantes de la familia, sin considerar si éstos poseen capacidad para desempeñarlos o no. En este tipo de organizaciones, el proceso de toma de decisiones resulta más lento y complejo, ya que tienen que llegar todos a un acuerdo. Cabe aclarar que no todas las empresas familiares se comportan de la misma manera, pero sí tienen un patrón de comportamiento similar.

Burocracia mecánica

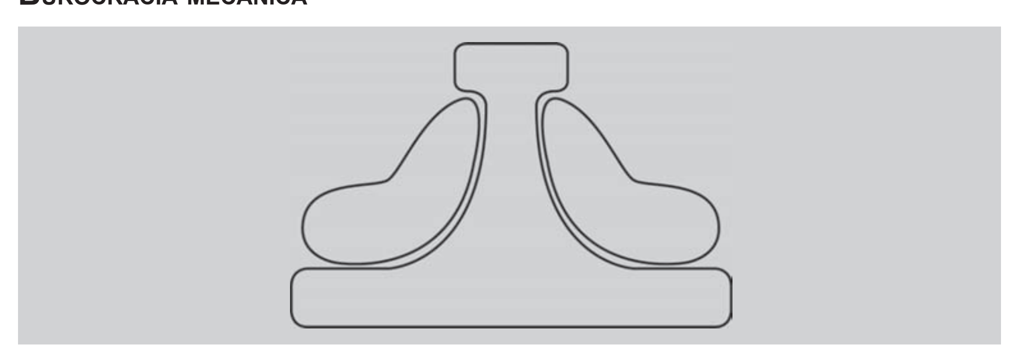


FIGURA 16 Representación de la burocracia mecánica.

Elemento fundamental: tecnoestructura.
Mecanismo coordinador: estandarización de los procesos de trabajo.
Características: antigua, grande, sistema tecnológico no automático.

Como características distintivas de este tipo de organización, encontramos que la tecnoestructura está altamente desarrollada y depende mayoritariamente de la estandarización de los procesos de trabajo. Las tareas en el núcleo operativo tienden a ser simples y repetitivas, y requieren mínimamente de la destreza.

La línea media está totalmente desarrollada, ya que los cargos que se encuentran por encima del núcleo operativo suelen ser manejados por el mecanismo de coordinación de supervisión directa (órdenes de gerentes de contacto).

En lo que hace a la comunicación, ésta tiende a ser formal y las decisiones que se toman siguen en general la cadena de autoridad formal de la organización.

Burocracia profesional

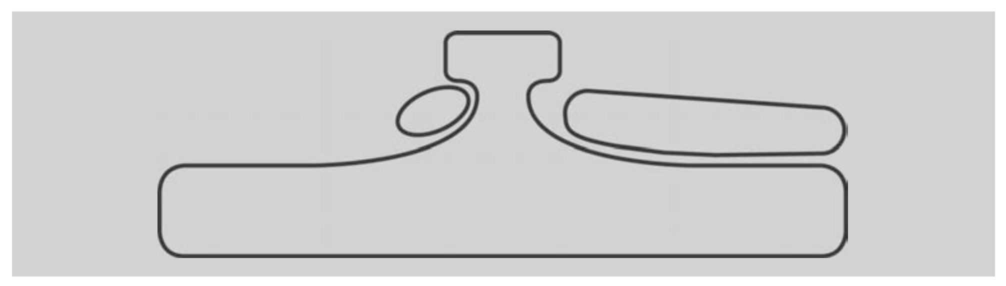


FIGURA 17 Representación de la burocracia profesional.

Elemento fundamental: núcleo operativo.
Mecanismo coordinador: estandarización de conocimientos y destrezas.
Características: contexto estable y complejo, sistema tecnológico no sofisticado.

Este tipo de organización confía para la coordinación en la estandarización de destrezas, contrata especialistas capacitados (profesionales) para el núcleo operativo; por ejemplo, en una empresa de tecnología, los ingenieros formarían parte del núcleo operativo, así como también en un hospital los médicos son parte de él. Éstos poseen el control sobre su propio trabajo. Es la única configuración estructural que distribuye el poder directamente entre sus trabajadores y les da autonomía. El profesional tiene un trato directo con el cliente y, a su vez, adquiere un alto grado de libertad de acción, ya que es responsable por el trabajo que realiza.

En este tipo de organizaciones existe un alto grado de capacitación por parte de los profesionales.

Forma divisional

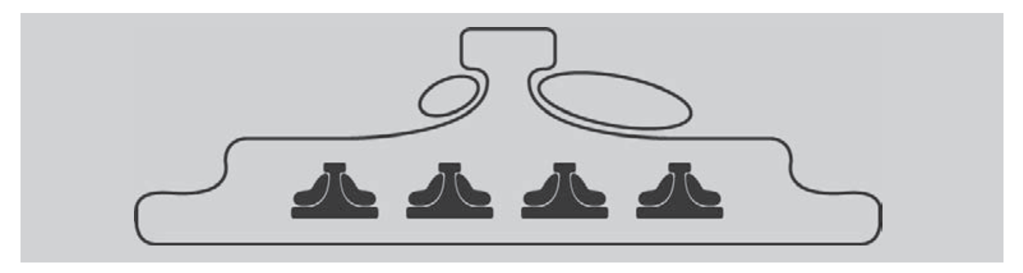


FIGURA 18 Representación de la forma divisional.

Elemento fundamental: gerencias.
Mecanismo coordinador: departamentalización por mercados, sistema de control de rendimientos.
Características:mercados diversificados, con gerencia que necesita poder.

Esta configuración confía en la base de agrupamiento de mercado para agrupar unidades en la línea media. Las divisiones en este tipo de organizaciones se crean de acuerdo con los mercados en los que operan. A su vez, se les otorga el control sobre las funciones operativas donde brindan sus productos o servicios.

Los gerentes divisionales poseen el poder para la toma de sus propias decisiones en referencia a los asuntos que atienden, concedido por la cumbre estratégica. Existe la descentralización de poderes, pero luego, en cada división, los gerentes retienen el poder, por lo que el proceso de descentralización interrumpe su desarrollo. La parte clave de este tipo de configuración es la línea media.

Adhocracia

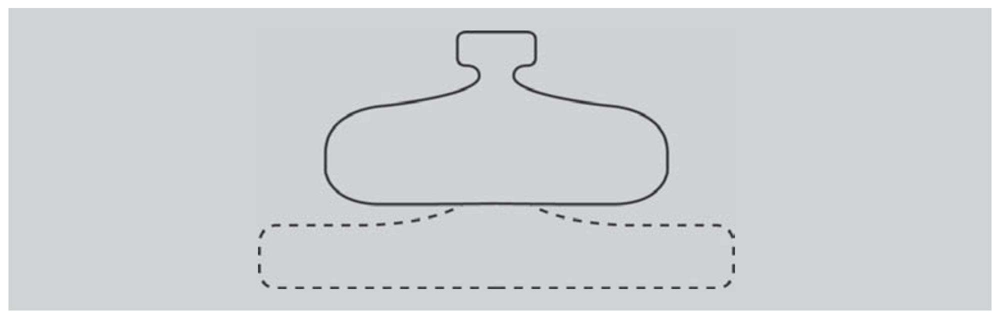


FIGURA 19 Representación de la adhocracia.

Elemento fundamental: staff de apoyo.
Mecanismo coordinador: ajuste mutuo.
Características: joven, sofisticada, con sistema tecnológico automatizado, moderna.

Se conserva la estructura básica funcional, pero con la diferencia de que en este tipo de configuración se incluirá a personas expertas que trabajan en forma multidisciplinaria para realizar un proyecto de innovación específico que requiere la organización.

El mecanismo de coordinación que se destaca es el ajuste mutuo entre las distintas jerarquías de la organización, y el staff de apoyo toma mayor relevancia, ya que los gerentes actúan coordinando lateralmente su trabajo.

El poder de decisión está distribuido entre gerentes y no gerentes en todos los niveles jerárquicos, nadie monopoliza el poder de innovar.

Existen dos tipos de adhocracia:

- **La adhocracia operativa:** innova y resuelve problemas directamente en nombre de satisfacer las necesidades no cubiertas de sus clientes.
- **La adhocracia administrativa:** emprende diferentes tipos de proyectos para servirse a sí misma.

Organización misionera

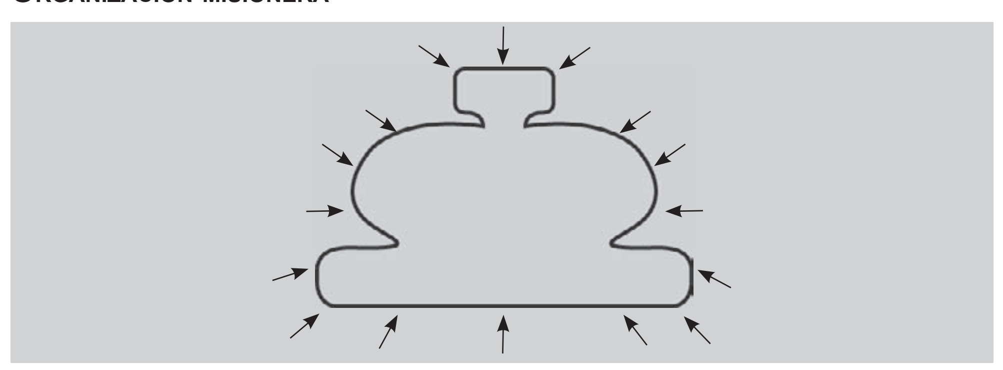


FIGURA 20 Representación de la organización misionera.

Elemento fundamental: ideología.
Mecanismo coordinador: estandarización de normas o socialización
Características: construida alrededor de una misión inspiradora, flojamente estructurada.

Se trata de una organización dominada principalmente por su ideología, cuyos integrantes son estimulados a mantenerse unidos. Existe la división del trabajo, pero es difusa.

El mecanismo de coordinación que prima es la estandarización por normas, porque los miembros de la organización comparten las mismas creencias y valores.

Son estructuras descentralizadas, tienden a ser no muy jóvenes y no llegan a ser muy grandes.

Organización política

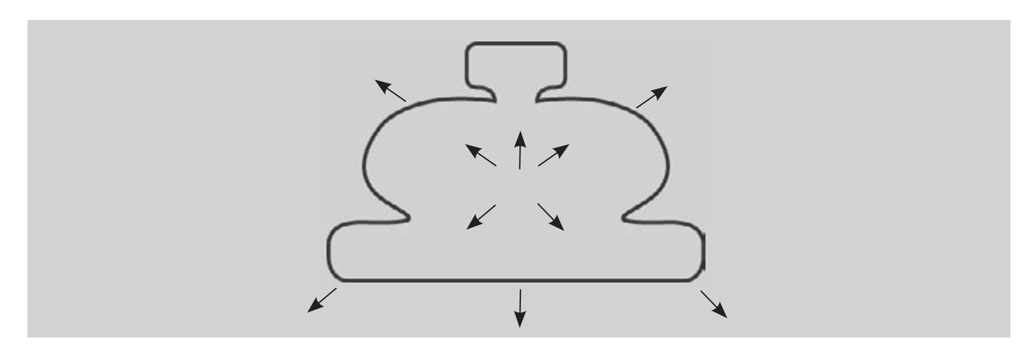


FIGURA 21 Representación de la organización política.

Elemento fundamental: ninguno.
Mecanismo coordinador: ninguno.
Características: construida alrededor de una misión inspiradora, flojamente estructurada

Esta configuración se caracteriza en cuanto a su estructura porque no posee.

Se vislumbra en juegos políticos: algunos coexisten con, son antagonistas de o sustituyen a los sistemas de poder legítimos que se encuentran en la organización.

Generalmente, la organización política envuelve a una organización tradicional, pero a veces posee demasiada fuerza para crear su propia configuración.

Configuraciones estructurales

Cuadro comparativo				
Configuración estructural	Mecanismo coordinador	Parte clave de la organización	Burocrática u orgánica	Contexto en el que actúa
Estructura simple	Supervisión directa	Cumbre estratégica	Orgánica	Simple y dinámico, a veces hostil
Burocracia mecánica	Estandarización de procesos de trabajo	Tecnoestructura	Burocrática	Estable y dinámico
Burocracia profesional	Estandarización de destrezas	Núcleo operativo	Burocrática	Estable y complejo
Forma divisional	Estandarización de producciones	Línea media	Burocrática	Relativa simple y estable con mercados diversificados
Adhocracia	Ajuste mutuo	Staff de apoyo	Orgánica	Complejo y dinámico
Misionera	Socialización o estandarización de normas	Ideología	Orgánica	Complejo
Organización política	Ningún mecanismo sobresaliente	No posee una fuerza que predomina	Orgánica	Complejo

Organizaciones mecanicistas y organizaciones orgánicas

Las organizaciones mecanicistas y orgánicas se diferenciarán en función del tipo de sistema en el que se desenvuelven.

Estructura mecanicista

Es aquella en que la organización utiliza mayoritariamente la formalización del comportamiento para lograr la coordinación.

Este tipo de estructuras posee una performance predictible en que las tareas son rutinarias y donde la cadena de mando está estrechamente establecida, los empleados cumplen específicamente sus roles y tienen detallada y especificada la división del trabajo. En consecuencia, su comportamiento es predeterminado y estandarizado.

Las estructuras de las organizaciones serán más mecanicistas cuando el ambiente sea más simple, munificente y estable.

Estructura orgánica

Las tareas tienden a ser menos especializadas, no se caracterizan porque los empleados posean reglas bien definidas y estrictas ni tampoco porque cumplan obligatoriamente con la cadena de mando.

Una importante característica es que permite el desarrollo de la creatividad por parte de los empleados, ya que no se sienten atados a la formalización del comportamiento.

Las estructuras de las organizaciones serán más orgánicas cuando el ambiente donde se desarrollan sea complejo, dinámico u hostil.

Síntomas de estructuras inadecuadas

¿Cómo se podría determinar que la estructura no está adecuada a la realidad de la empresa? Algunos de esos síntomas se podrían identificar de la siguiente manera:

- Se produce falta de coordinación entre las actividades y los depar-tamentos.
- Existe una duplicación de las funciones y actividades dentro de la organización.
- Las funciones se encuentran mayoritariamente dispersas en un mismo departamento de la organización.

Tamaño de las organizaciones

Si consideramos una empresa, por ejemplo, de 2.500 personas, dentro de su tipología se denominaría “grande”; en cambio, una de 300 se llamaría “mediana”, y por último, a una organización de 15 personas se le diría “pequeña”.

Una organización grande posee una mayor especialización del trabajo, un mayor grado o niveles jerárquicos, y una determinada formalización. Estas características se dan principalmente por el número de empleados, ya que sería difícil administrar a dicha dotación.

Hay que tener en cuenta que cuando una organización posee gran dotación de personal y sigue expandiéndose –por ejemplo, al abrir una nueva sucursal–, el impacto de esta medida no sería de gran magnitud, ya que si se agregasen 100 personas más, seguiría funcionando normalmente porque tiende a una estructura mecanicista.

Cuando hablamos de una organización mediana, nos referimos a aquella en que el directivo necesitará de otras personas para conocer en su totalidad las actividades organizacionales. En este tipo de empresas, la línea media comienza a crecer y a tomar mayor relevancia.

Si continuamos con el ejemplo enunciado, esto sería diferente, porque si ingresaran 100 personas nuevas, el impacto sería mayor, ya que al no poseer las característi-

cas de una organización grande, podría producirse el traslado desde una estructura orgánica hacia una estructura mecanicista.

Una organización pequeña es aquella en que una persona cumple las funciones directivas y, a su vez, comprende o conoce todas las actividades que se desarrollan dentro de la organización, que cuenta con pocas personas y cuyo dueño o representante máximo puede conducir las tareas operativas.

Citaremos algunos ejemplos de organizaciones argentinas que empezaron siendo pequeñas y que, en la actualidad, son grandes y exitosas.

- En 1951, un grupo de emprendedores puso en marcha una fábrica de caramelos en Arroyito, Córdoba, a la que llamaron ARCOR y que nació como un emprendimiento local. En la actualidad, la empresa cuenta con 38 plantas industriales en América Latina, que se componen de la siguiente manera: 30 en la Argentina, 4 en Brasil, 3 en Chile y una en Perú; además, están en construcción 3 más plantas y la compañía emplea a 20 mil personas aproximadamente (14 mil se desempeñan en la Argentina, 4 mil en Brasil, 1.200 en Chile y 200 en Perú).
- En 1898, en una modesta buhardilla, Juan Oneto y Juan L. Piccardo fundan la empresa Piccardo y Cía., en la que fabricaron los primeros cigarrillos armados y empaquetados a mano.

  En 1904, la buhardilla queda atrás y se construye una fábrica en la calle Defensa, por lo que la labor manual es sustituida por maquinaria y accionada por cientos de obreros.

  En 1913, nace la Compañía Nacional de Tabacos.

  En 1918, la Compañía Nacional de Tabacos inaugura su primera sucursal en Rosario; tres años después, abre una nueva planta en el barrio de Caballito y pone en operaciones la filial Mendoza.

  En 1933, la Compañía Nacional de Tabacos sería rebautizada como Compañía Nobleza de Tabacos S.A.

  En 1945, la Compañía Nobleza de Tabacos inaugura una planta en Salta hasta que, en 1957, llega a tener un total de 110 sucursales y depósitos.

  En 1977, Nobleza y Piccardo se fusionan, dando paso a Nobleza Piccardo S.A.I.C. y F.

  En 1981, logran inaugurar oficialmente la planta de San Martín.

Nuevas tendencias de diseño

En los últimos años, las organizaciones se han encargado de buscar nuevos esquemas en lo que hace al diseño estructural. En este apartado, enunciaremos y explicaremos algunos.

Organización virtual

Se caracteriza por poseer una organización central pequeña que subcontrata las principales funciones administrativas; por ejemplo, comercialización, distribución, producción y otras funciones comerciales. El eje principal de esta organización es un grupo reducido de ejecutivos, cuya función es la coordinación con las otras organizaciones que fabrican, distribuyen y ejecutan las principales funciones de la organización virtual, y también sus actividades internas. Según sus altos ejecutivos, este tipo de organizaciones lo harán mejor y más barato.

En lo que hace a la estructura, se encuentran muy centralizadas y casi no poseen departamentalización alguna. Actualmente, en la Argentina hay una cierta tendencia hacia este tipo de estructura.

Si nos remontamos algunas décadas atrás en la industria televisiva, los canales de televisión generalmente se encargaban en su totalidad de la realización de los programas de ficción que emitían, poseían estudios de grabación, empleaban escenógrafos, editores, vestuaristas, etcétera.

Hoy, la mayoría de los programas de ficción los hace un grupo reducido de personas o productoras que se reúnen y trabajan en un proyecto específico.

Por lo tanto, se convoca a las personas o productoras que mejor desarrollen el proyecto y satisfagan los requerimientos de la organización que las contrata. Con esta forma de trabajo, la organización reduce los gastos burocráticos, ya que no es necesario mantener a un personal fijo. Durante el período de la realización del trabajo se reúne el equipo, que luego se disuelve.



FIGURA 22 Representación del funcionamiento de una organización virtual.

Estructura por equipos de trabajo

Se caracteriza principalmente por no poseer ningún criterio de departamentalización. La descentralización de las decisiones es a nivel del equipo de trabajo.

Por ejemplo, en una cadena de artículos para el hogar, cada sucursal es autónoma con respecto a las demás, y tiene conformados tres equipos autodirigidos por un líder cada uno. A su vez, cada líder forma parte de un equipo de líderes y de estos últimos, los de cada sucursal integran un equipo de líderes regionales.

Cuando hablamos de equipos autodirigidos, éstos tienen como característica principal que son equipos de alto rendimiento y que todos sus integrantes participan activamente en la toma de decisiones.

Las organizaciones utilizan esta modalidad para mejorar la productividad en el nivel operativo.

También recurren a conformar equipos multidisciplinarios, que son empleados de la organización con un nivel jerárquico similar pero de diferentes áreas, que se reúnen para cumplir con un objetivo. Éste es el caso de las empresas que tienen como objetivo diseñar un nuevo producto o servicio y seleccionan a diferentes integrantes de la organización para su realización.

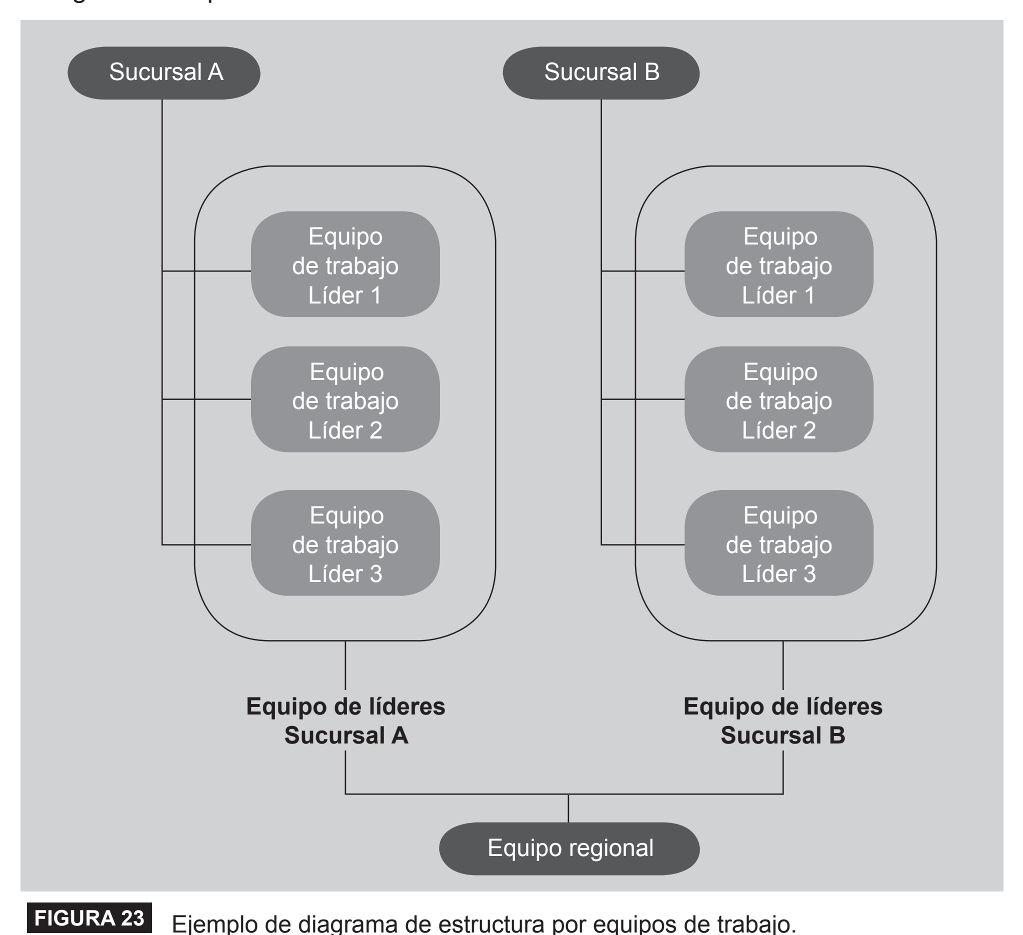


FIGURA 23 Ejemplo de diagrama de estructura por equipos de trabajo.

Formalización

Pfiffner y Sherwood definen a la formalización como "lo que ha sido puesto por escrito y confirmado por los que establecen la política de la organización" ().

Según Mintzberg, las organizaciones pueden llevar este proceso de diferentes maneras, y una de las formas es mediante la publicación de distintos manuales internos de la organización y diagramas.

Los manuales

Los manuales son herramientas que utilizan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Principalmente, son una fuente de comunicación dentro de la organización.

Pueden caracterizarse como un cuerpo sistemático en el que están descriptas las actividades que deben desarrollar los integrantes, así como también los procedimientos necesarios a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

Las **ventajas** de la utilización de los manuales son las siguientes:

- El manual es un resumen de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrollan en una organización.
- Determina la responsabilidad para asumir en situaciones en las que se puede generar el interrogante de qué área debe actuar y a qué nivel alcanza la decisión o ejecución de esa área.
- Sirve como elemento de evaluación entre la actuación del empleado y lo descripto en el manual.
- Se logra la eficiencia con respecto al tiempo, ya que brinda soluciones a situaciones sistematizadas que de otra manera habría que analizar, evaluar o resolver cada vez que se presentan.

En tanto, sus **desventajas** son las siguientes:

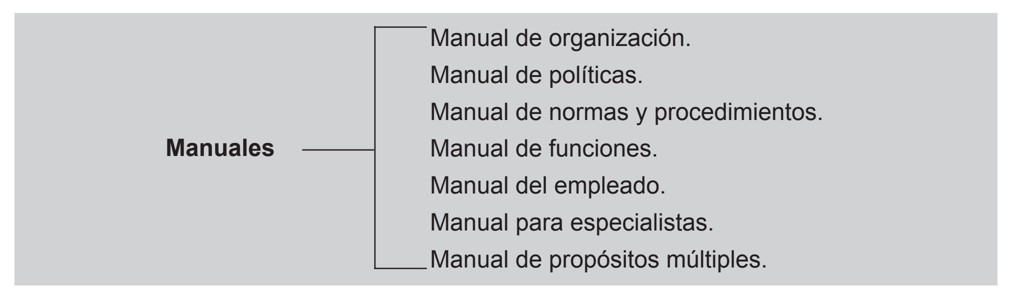
- El manual genera un costo de redacción y confección.
- Es difícil determinar el nivel óptimo de síntesis o de detalle a los efectos de su entendimiento.
- Exige una permanente actualización.
- No incorpora los elementos de la organización informal, que si bien existe, los manuales no la toman en cuenta.

A continuación, enunciaremos algunos de los principales manuales que se utilizan.

Tipos de manuales

En la actualidad, un gran número de organizaciones han adoptado el uso de manuales administrativos como medio para la satisfacción de distintos tipos de necesidades. Existen diferentes clases de manuales:

- **Manual de organización:** describe para cada puesto de trabajo los objetivos del mismo, las funciones, la autoridad y la responsabilidad.
- **Manual de políticas:** es la descripción detallada de los lineamientos básicos a ser seguidos por los ejecutivos de la organización en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.
- **Manual de normas y procedimientos:** describe en detalle los procedimientos administrativos de la organización en un orden secuencial de ejecución y las normas que deberán cumplir los integrantes.
- **Manual de funciones: d**escribe específicamente las funciones que deben desarrollar los integrantes de la organización en los distintos sectores, a quipen deben reportarse o quiénes son sus subordinados.
- **Manual del empleado:** contiene la información que se utilizará para los nuevos ingresantes a la organización y es utilizado en el período de inducción. Tiene por objeto lograr una rápida asimilación del personal nuevo, así como también su posterior entrenamiento.
- **Manual para especialistas: e**s aquel que agrupa normas de aplicación específica a determinado tipo de actividades o tareas. El objetivo de dicho manual es uniformar la actuación de los empleados que desarrollan iguales funciones o actividades.
- **Manual de propósitos múltiples:** es utilizado en el caso de que el volumen de actividades, el número de empleados o la simplicidad de la estructura de la empresa **no** ameriten la confección y el uso de los distintos manuales enunciados con anterioridad, y, por lo tanto, puede ser conveniente la confección de un manual de propósitos múltiples, en el cual se brinde información cuya enunciación por escrito sea de real interés para la organización.



Otras maneras de formalización

La organización puede, a su vez, formalizar el comportamiento de los individuos mediante tres modalidades.

- Capacitación definida por Mintzberg como: “El proceso por el cual se enseñan los conocimientos y las destrezas relacionadas con el cargo” (1991).

- Adoctrinamiento, también definido por Mintzberg como: “El proceso por el que se obtienen las normas organizacionales” (1998).
- Entrenamiento, que es el proceso por el cual se prepara al empleado para la práctica de una actividad específica.

Analicemos dichos conceptos mediante un ejemplo.

La empresa Walt Disney Company utiliza ampliamente estas herramientas. Cuando ingresa un nuevo empleado, debe realizar un curso de orientación, dictado por la Facultad de la Universidad Disney, que es una organización interna de la empresa cuya función es capacitar y entrenar a los nuevos empleados.

Según palabras del folleto para los empleados de la Universidad Disney, el fin de este curso es que “los nuevos miembros del equipo Disney puedan familiarizarse con nuestras tradiciones, filosofía, organización y manera de trabajar”, y que los ingresantes se sientan socios de Disney. Mediante este curso se busca adoctrinar al personal y, al mismo tiempo, capacitarlo.

Específicamente, en Disneylandia los ingresantes realizan un programa de entrenamiento, con el objetivo de aprender el nuevo lenguaje:

- Los empleados son “miembros del elenco”.
- Los clientes son “huéspedes”.
- Una multitud es una “audiencia”.
- Un turno de trabajo es una “representación”.
- Un oficio es un “papel”.
- Una descripción de oficio es un “guión”.
- Los uniformes son el “vestuario”.
- El departamento de personal “reparte los papeles”.
- Estar de servicio es “entrar en escena”.
- Quedar libre es “estar entre bastidores”.

Luego, el nuevo miembro forma una dupla con un empleado con antigüedad que lo capacita en sus funciones.

Con este sencillo ejemplo, vemos de una manera particular cómo se pueden realizar la capacitación, el entrenamiento y el adoctrinamiento. Según cuál fuere la organización, buscará elegir los mejores medios para formalizar el comportamiento de los integrantes.

El organigrama: pautas para su confección

“El organigrama es una representación gráfica simplificada, total o parcial de la estructura de una organización, en términos de unidades, departamentos, sectores o puestos de trabajo, y de las relaciones existentes entre ellos” (Gilli y otros, 1993).

La representación gráfica de la estructura de una organización mediante la confección del organigrama tiene como fin brindar información de su composición y también sirve como medio de análisis estructural y funcional.

Como **medio de información,** se caracteriza por lo siguiente:

- Define las áreas de acción de cada integrante.
- Sirve como medio de inducción para el personal nuevo que ingresa a la organización.
- Brinda una idea general de cómo está compuesta la organización.
- Identifica las relaciones de autoridad lineal y de asesoramiento.
- Sirve como herramienta para capacitar al personal.
- Se pueden identificar los departamentos, sectores, áreas, etcétera.
- Muestra cómo está compuesta la organización a todos los interesados ajenos a ella.
- Sirve como instrumento para la confección del análisis y la descripción de puestos.

Como **medio de análisis estructural y funcional,** se caracteriza por lo siguiente:

- Brinda una visión global de la organización.
- Permite establecer comparaciones estructurales.
- Permite analizar su estructura actual y, sobre la base de ésta, si es necesario proyectar una nueva, para reflejar los cambios estructurales.
- Pone de manifiesto fallas o debilidades de la estructura.

Sus **desventajas** son las siguientes:

- No se puede representar la estructura informal, ya que posee como característica su complejidad, y si se dibujaran las diferentes líneas de las relaciones informales y de canales de información, el organigrama sería demasiado complejo y perdería su utilidad.
- No puede representarse ninguna situación que no esté definida con claridad, ya que se haría dificultosa su diagramación.

Diferentes sistemas de representación de organigramas

Para la confección de organigramas existen diferentes sistemas de representación, de los cuales sólo enumeraremos algunos; pondremos mayor énfasis en los que son utilizados y aceptados universalmente.

Sistemas triangulares

Se representa a la estructura de la organización como una pirámide vista de costado. Los **diferentes tipos de representaciones** son los que se desarrollan a continuación.

Piramidal vertical (IRAM actual)

La norma del Instituto Argentino de Racionalización de Materiales (IRAM) N° 34.504 de mayo de 1986 establece este sistema de diagramación (figura 24).

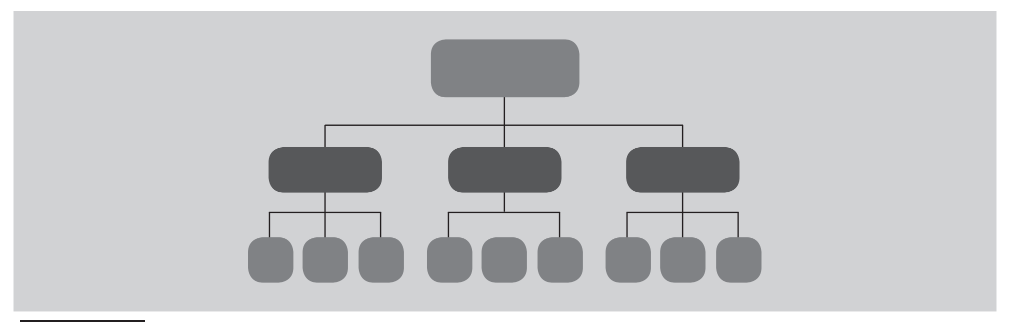


FIGURA 24 Gráfico de diagramación piramidal vertical (IRAM actual).

Piramidal horizontal

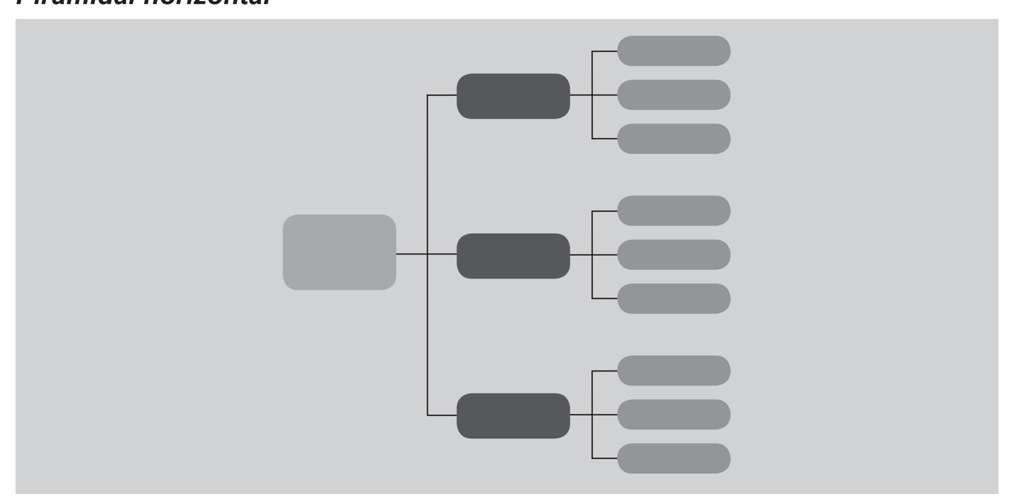


FIGURA 25 Gráfico de diagramación piramidal horizontal.

Lineal

Es igual al piramidal vertical, pero con la diferencia de que los entegramas no se recuadran.

Radial

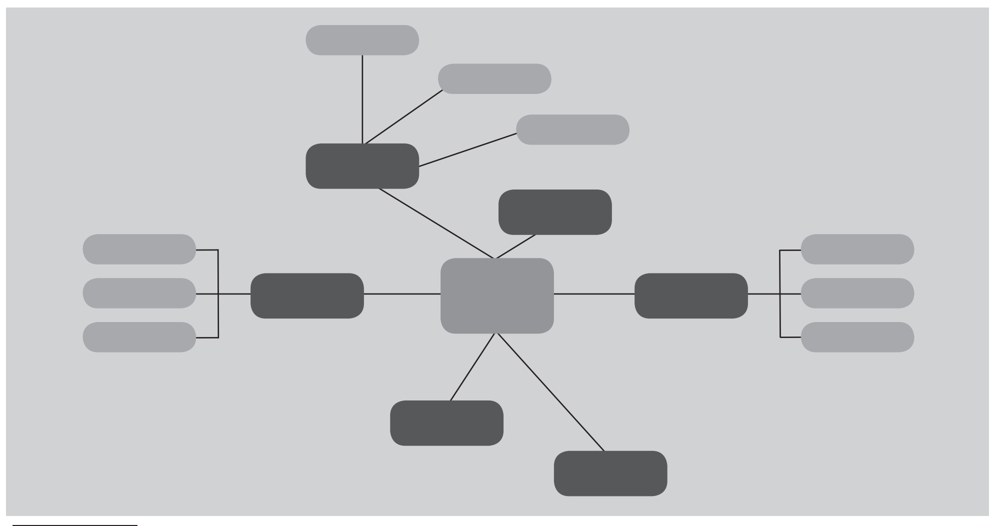


FIGURA 26 Gráfico de diagramación radial.

En estandarte

Este sistema posee las mismas características que el piramidal vertical, pero la diferencia radica en que los entegramas son más altos que ambos y cuelgan directamente de las líneas de dependencia.

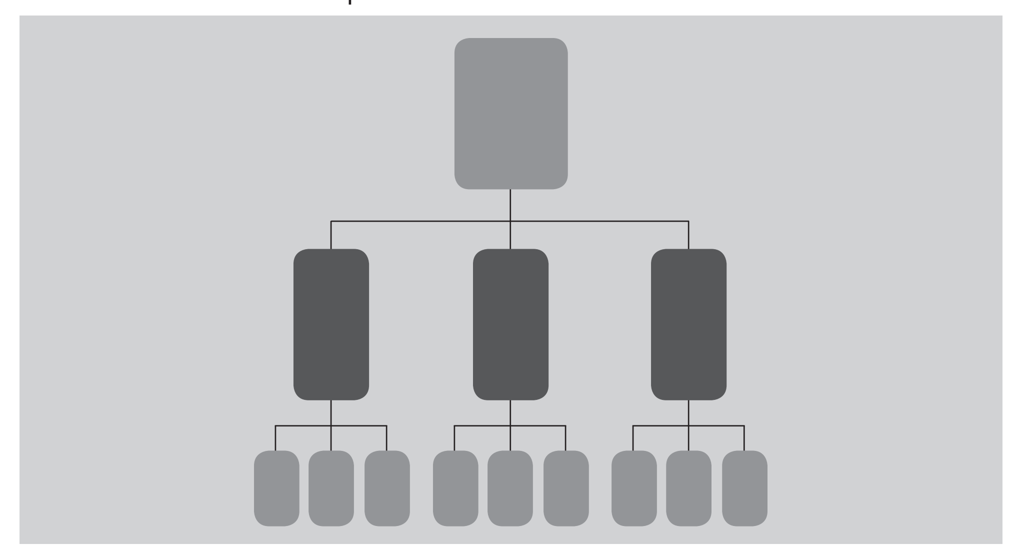


FIGURA 27 Gráfico de diagramación en estandarte.

En lambda

Se llama así porque la unión de los entegramas es similar a la letra griega lambda.

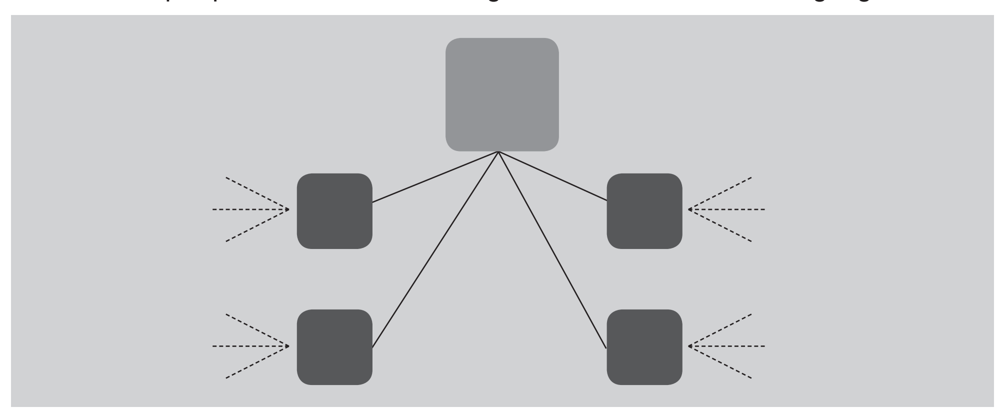


FIGURA 28 Gráfico de diagramación en lambda.

En cadena

Se denomina de esa manera porque la máxima jerarquía se ubica en el centro y las jerarquías inferiores se indican a través de entegramas circulares y distribuidos en órbitas más alejadas. A esta representación también se la denomina "planetario".

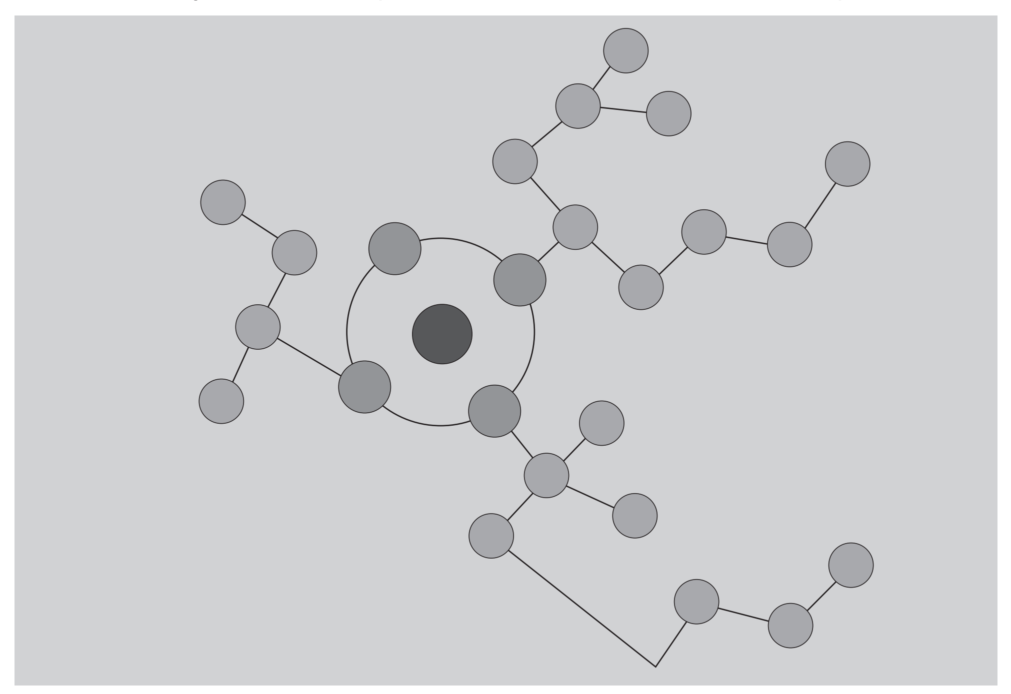


FIGURA 29 Gráfico de diagramación en cadena.

También existen otros sistemas de diagramación que enunciaremos para su conocimiento:

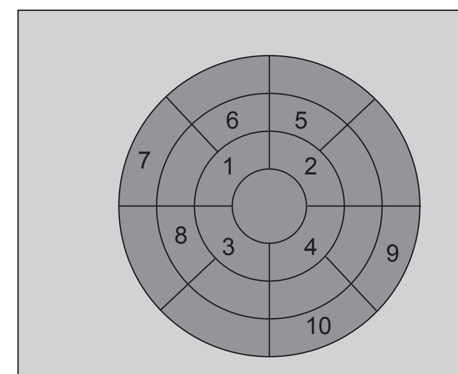
- Sistema francés (AFNOR) original.
- Sistema francés (AFNOR) actual.
- Orlograma.
- IRAM original.

Sistemas circulares

En estos sistemas se ve reflejada en el círculo central la mayor jerarquía, en el siguiente círculo, la jerarquía subsiguiente, y así sucesivamente.

De círculo completo

Los cargos están insertos en el gráfico, como se ve a continuación.



1. Gerencia financiera.
2. Gerencia de comercialización.
3. Gerencia de producción.
4. Gerencia de recursos humanos.
5. Jefe de cuentas corporativas.
6. Jefe de liquidación de impuestos.
7. Jefe de seguros.
8. Jefe de producción.
9. Jefe de reclutamiento y selección.
10. Jefe de capacitación.

FIGURA 30 Gráfico de diagramación de círculo completo.

Semicircular

Las pautas de diagramación son iguales, pero con la diferencia de que se representa únicamente la mitad del círculo.

Cuestiones a tener en cuenta para su confección (IRAM 34.504 original)

- Gráfico de entegrama:
  - El ancho debe ser el doble de alto.
  - El campo superior debe ser de 0,6 de alto y el campo inferior, de 0,4 de alto (figura 31).

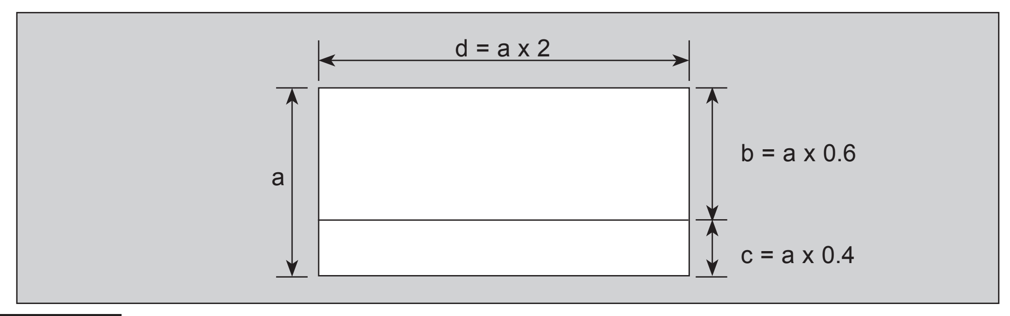


FIGURA 31 Representación gráfica de las medidas que deben tener los entegramas.

Los entegramas pueden brindar la siguiente información (esto dependerá de cada organización en particular):

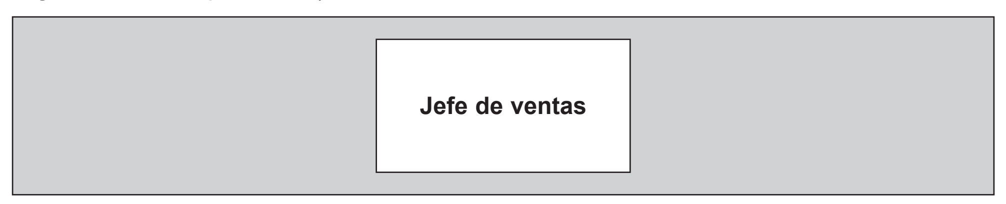


FIGURA 32 En este entegrama se detalla únicamente el área de la organización.

Jefe de ventas

Ing. P. López

FIGURA 33 Aquí, en el campo inferior, se incluye el nombre del responsable del área.

50

Jefe de ventas

Ing. P. López

FIGURA 34 Por último, se puede identificar en el ángulo superior derecho la dotación del personal con que cuenta el área.

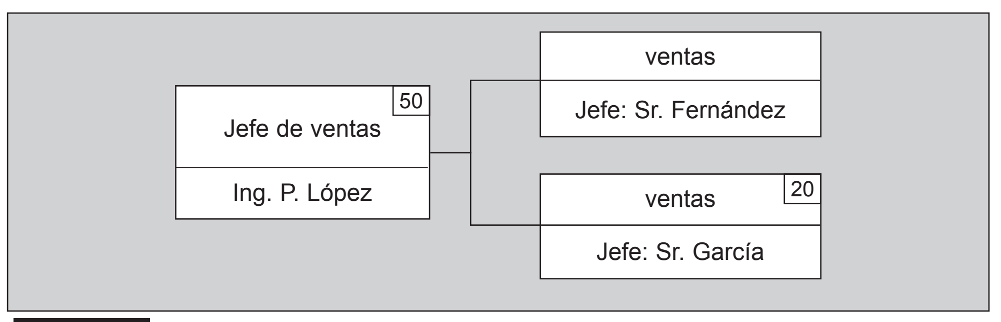
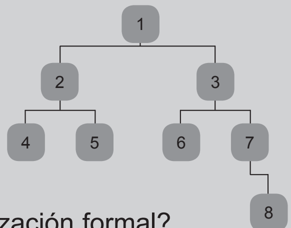


FIGURA 35 Corresponde a un ejemplo de diagramación piramidal horizontal que incluye en cada entegrama la información arriba enunciada.

Es importante entender que cada organización posee una estructura única y diferente de las demás. En conclusión, los organigramas no serán iguales aunque fabriquen o brinden un servicio igual o parecido.

PREGUNTAS Y EJERCICIOS

1. Defina y explique el concepto de estructura organizacional.
2. Sobre la base del siguiente organigrama, conteste lo siguiente:



   2.1. Si 5 se quiere comunicar con 8:
      a. ¿Qué caminos tomaría en una organización formal?
      b. ¿Qué caminos tomaría en una organización informal?
      c. ¿Cuál sería la mejor opción para comunicarse?

   2.2. Complete el organigrama con las siguientes agrupaciones y bases:
      - Agrupamiento funcional - Base función.
      - Agrupamiento mercado - Base producto y cliente.
      - Agrupamiento tiempo.

   2.3. Incorpore al organigrama una tecnoestructura que dependa del agrupamiento de mercado - Base producto.
3. Confeccione un cuadro indicando las principales diferencias entre el staff de apoyo y la tecnoestructura.
4. ¿Con qué escuela relaciona usted al manual de funciones, organigramas y normas de procedimientos? Nombre sólo una escuela y fundamente su respuesta.
5. Defienda o refute la siguiente frase con fundamento teórico y práctico: “Las estructuras de las organizaciones tienden a ser más planas”.

BIBLIOGRAFÍA

Collins, J. C. y J. I. Porras, *Empresas que perduran,* Norma, Barcelona, 1995.

Donnelly, J., J. Gibson y J. Ivancevich, *Dirección y administración de empresas,* Addison-Wesley Iberoamericana, Buenos Aires, 1994.

Drucker, P., *La gerencia,* El Ateneo, Buenos Aires, 1983.

Fresco, J. C., *Organización & estructura,* Macchi, Buenos Aires, 1993.

Gilli, J. J. y otros, *Diseño y efectividad organizacional,* Macchi, Buenos Aires, 1993.

Hax, A. y N. Majluf, *Estrategias para el liderazgo competitivo,* Granica, Buenos Aires, 2004.

Koontz, H. y H. Weirich, *Elementos de administración,* McGraw-Hill, México, 1991.

Minnesota Mining ang Manufacturing Company, *Our Story so Far,* St. Paul (Min.), 1977.

Mintzberg, H., *Diseño de organizaciones eficientes,* El Ateneo, Buenos Aires, 1991.

_____ *La estructuración de las organizaciones,* Ariel Economía, Barcelona, 1990.

_____ *Mintzberg y la dirección,* Díaz de Santos, Madrid, 1989.

Pfiffner, J. M. y F. P. Sherwood, *Organización administrativa,* Herrero Hnos., México, 1975.

Ranganth Kayak, P. y J. M. Ketteringham, *Break-Throughs!,* Rawson Associates, Nueva York, 1986.

Robbins, S. P., *Comportamiento organizacional,* Pearson/Prentice Hall, México, 2004.

Robbins, S. P. y M. Coulter, *Administración,* Prentice Hall, México, 2000.

Serra, R. y E. Kastika, *Re-estructurando empresas,* Macchi, Buenos Aires, 1995.

www.arcor.com.ar (fecha de consulta: 20/3/2007).

www.noblezapiccardo.com (fecha de consulta: 17/3/2007).

www.3m.com (fecha de consulta: 28/3/2007).

La decisión

6. Propuesta
de un modelo integrador





Propuesta de un modelo integrador

Por Patricia Bonatti

El propósito central del modelo integrador pretende vincular el modelo normativo de decisión a la situación emocional del decisor que puede derivar, en la mayoría de los casos, en una visión errónea del mundo que lo rodea, producto de sus propios sesgos, de sus propias particularidades psicofísicas, que hacen trampas a la hora de decidir.

La teoría de la decisión ha desarrollado métodos precisos y eficaces, esencialmente matemáticos, que llevan con seguridad a elegir el curso de acción óptimo en una situación de decisión perteneciente al campo de la investigación operativa. Son aquí muy claras su aplicación y su utilidad.

Pero las situaciones que enfrentamos no siempre son de esos mundos objetivos. Los decisores, responsables de la elección y de la implementación efectiva de la alternativa, actúan siempre en entornos inciertos. En estos niveles intermedios y gerenciales, los métodos de la teoría de la decisión comienzan a abrirse. Aparecen zonas matematizables y otras que esquivan los números. Se utilizan las frases “Es muy probable que…”, “Es mejor que…”, “Me parece más seguro”, etc. Son los mundos del planeamiento y de los escenarios, donde se han desarrollado la probabilidad subjetiva, los métodos bayesianos, la estadística no paramétrica, los métodos de creatividad y, sobre todo, la simulación.

No está muy claro, en cambio, cuál es la utilidad de la teoría de la decisión en las decisiones más complejas, pertenecientes a los niveles estratégicos y aun políticos,

mundos que son difícilmente predecibles, poco estructurados y con gran cantidad de comportamientos posibles.

Estos mundos son los llamados “rebeldes”, y constituyen la tercera y última categoría de una clasificación enunciada por el Dr. Pedro Pavesi (1994): los mundos pueden ser “dóciles, esquivos y rebeldes”. Son los mundos de la negociación, de la maniobra, los mundos de la estrategia, de la política. En estos mundos se opera tratando de transformarlos en “dóciles”, para poder manejarlos. A veces se lo hace burdamente, desfigurando las características esenciales del mundo analizado y provocando, así, un fracaso. Fracaso que se extiende al modelo que se pretendió utilizar en lugar de relacionarlo con la ignorancia manifiesta en el modo de aplicación.

En estos mundos, todos los métodos son buenos para lograr estructurarlos: la negociación, el ocultamiento, etc., pero la toma de la información y la posibilidad de la maniobra son los métodos principales.

Los “mundos esquivos y rebeldes”, entonces, son los que nos presentan un mayor desafío para la comprobación de la teoría, ya que en ellos siempre pueden aparecer elementos nuevos e insospechados, y para adquirir algún tipo de conocimiento se debe recurrir a todas las herramientas, a todos los procesos factibles para maniobrar, incluso al de la prueba y error, e ir estableciendo las restricciones existentes para reducir su variabilidad y poder, así, aumentar nuestro conocimiento del mundo en cuestión.

Las decisiones que pertenecen a estos mundos son las que ofrecen verdaderos desafíos intelectuales para poder resolver algunos de sus problemas. Justamente esos mundos requieren tanto una estructuración como una simplificación para entender mejor; en ellos se validará la teoría, total o parcialmente, en cuanto a la utilidad de su metodología y sus herramientas.

Considerando el objetivo así enunciado, a la luz del estado del arte en la actualidad, y de los distintos enfoques que conforman las nuevas y últimas corrientes relacionadas con la teoría de la decisión, resulta incompleto. El problema fundamental que se presenta para el desarrollo del método normativo es la percepción individual de cada decisor.

En los “mundos esquivos y rebeldes”, el planteo, la estructuración y el ordenamiento de la situación de decisión se basan siempre en variables que conforman el “mundo percibido por el decisor”. Siempre se decide sobre la base de ese “mundo percibido” que varía de sujeto en sujeto y que configura su representación del mundo. Ésta es esencialmente subjetiva, como lo son sus propias preferencias; es el subjetivismo inherente al proceso decisorio que no sólo es inevitable, sino que, además, es la regla general. Aunque existen mecanismos sociales que llevan a cierta integración o igualación de las visiones del mundo, pretender eliminar ese subjetivismo sería eliminar al ser humano.

Los inicios de estas investigaciones empíricas datan de la década de 1970, con Daniel Kahneman y Vernon Smith, quienes demostraron las violaciones sistemáticas a los axiomas normativos que producen los individuos a la hora de decidir. Eso dio origen a las llamadas "teorías descriptivas", en contraposición a las teorías normativas. Así siguieron nuevas investigaciones, fundamentalmente de psicólogos de la decisión, hasta llegar a la que pretende relacionar ciertas actitudes y ciertos rasgos del decisor con su propia y particular configuración de una zona específica de su cerebro (Damasio, 1994, 1999 y 2003).

Las fallas de percepción, las analogías erróneas, el efecto "marco", el anclaje, etc. –también llamados "sesgos"–, interactúan y se potencian en la mente del decisor. Será entonces un "mundo percibido" que estará en mayor o en menor medida alejado de la realidad, dependiendo de la magnitud de los efectos de los sesgos individuales y subjetivos.

Con el rigor del modelo racional y normativo, sólo tienen cabida el pensamiento lineal y el manejo de los "mundos dóciles". En los "mundos esquivos y rebeldes", es necesario contar con métodos que nos permitan lograr, de alguna manera, estructurarlos.

Enfrentar esos mundos sin una metodología que propicie la autorreflexión para minimizar y/o eliminar la actuación de los sesgos y las fallas de la mente es caer, muchas veces, en el fracaso de la decisión.

Esto originó la idea de elaborar un modelo omnicomprensivo con múltiples variables e interrelaciones que conjugan en un único aspecto todos los elementos que, de uno u otro modo, influencian en mayor o en menor medida la elección final.

Se pretende un enfoque integral, que no separe el sujeto del objeto de la decisión. La visión del mundo depende del decisor, pero, a su vez, lo condiciona. El mundo está compuesto por el objeto conocido y por el sujeto cognitivo; su separación sólo puede inducir a errores. Se trata de que esa interacción continua se efectúe de la mejor manera, eliminando, en lo posible, las distorsiones que se originan en la propia mente y en la visión del decisor, que, además de confundir aun más el entorno decisorio, son la fuente más común de las decisiones equivocadas. No existen modelos omnicomprensivos que sitúen en un mismo nivel de importancia los distintos factores emocionales y racionales.

La teoría de la decisión está dominada por el enfoque subjetivo de sus conocimientos básicos: desde las funciones de valor hasta la organización de grados de creencias acerca de eventos no repetitivos, desde las heurísticas para la evaluación de situaciones hasta las emociones que integran la racionalidad mínima que se requiere en el proceso, desde la fijación de preferencias hasta el más absoluto libre albedrío en la definición de objetivos o en la aceptación de tecnologías.

Si bien existen mecanismos sociales que llevan a la integración y a la igualación de las visiones del mundo, la realidad no existe como realidad objetiva. No sólo

los sentidos distorsionan los hechos reales; nuestra mente nos hace trampas todo el tiempo. No existen decisiones sin emociones, y éstas afectan fuertemente las conductas humanas, disparando la revisión de los objetivos, de las creencias, del sistema de preferencias, además de desdibujar el escenario general que conforma el espacio decisorio.

La aplicación de la teoría de la decisión exige no sólo un pleno conocimiento del estado del arte, sino también y sobre todo un gran desarrollo humanístico, la capacidad de interpretar la realidad y de inventar representaciones de ella, presentes y futuras, que sean exitosas.

Se trata, entonces, de presentar un modelo que resuelva el problema fundamental de la percepción individual y peculiar del decisor, subjetiva e influenciada por los sesgos y efectos arraigados en su mente.

Ya desde hace años, el nuevo paradigma está avanzando por el sendero de la psicología cognitiva, de las emociones, hasta de las estructuras físicas, propias e irrepetibles de cada ser humano. Se destaca por:

- La alta complejidad del campo en el cual se aplica y, en especial, por ser un campo autorreferencial: se actúa sobre la base de lo que se imagina que harán los otros, pero estos otros hacen lo mismo (mercado, competencia, guerra, etc.).
- La gran dosis de subjetividad en la apreciación de las situaciones que debe enfrentar el decisor, los prejuicios, los sesgos, los errores heurísticos y las dificultades humanas para evaluar exactamente situaciones complejas, inciertas, ambiguas, mal definidas, etcétera.
- La debilidad del modelo normativo en los “mundos esquivos y rebeldes”. El peor enemigo del decisor es su propia mente. Las fallas, en ocasiones, residen en el proceso de decisión: alternativas no definidas claramente, costos y beneficios no medidos correctamente; otras veces, son errores de percepción originados en las circunstancias particulares de la situación, pero en general el problema es la propia mente del que debe tomar esa decisión. Un sesgo que aparece a menudo es el llamado “dominancia fáctica”, que actúa saboteando las alternativas que se van configurando.

El aspecto subjetivo del decisor es fundamental para la evaluación de situaciones y de alternativas de decisión. La capacidad de reflexión para construir una representación útil y exitosa de una realidad determinada y para juzgar el atinado uso de medios para resolver un problema en esa representación (identificar y definir precisamente ciertos objetivos, obtenerlos, superar ciertas restricciones, respetar otras y, previamente, identificarlos y definirlos) es la cualidad principal del decisor y en ella reside la diferencia.

El subjetivismo (aborrecido por muchos) no sólo es inevitable, sino que es la regla general. Una visión “objetiva” es una visión “subjetiva” compartida por muchos: calificar y desentrañar las sensaciones, la intuición, lo que “nos suena bien” o “nos suena mal”, que nos indica si debemos o no hacer un ajuste a nuestras preferencias.

¿Cuántas decisiones fueron modificadas a partir de algún comentario de alguien a quien el decisor le da un lugar de privilegio en su vida? ¿Cuántas corazonadas aparecidas en un momento fueron dejadas de lado en la aplicación de un modelo formal, más completo y "racional", para luego ser añoradas, y con el agravante de haberse decidido en contra de lo natural que se "sentía", de lo visceral?

Todavía hoy, y en los ámbitos más diversos de la administración, si bien la corriente psicológica cada vez está tomando mayor fuerza y vigor, no se ven de buen grado estos métodos; es lo antagónico de lo científico, de lo racional, de lo metodológico.

¿Cuál es el mejor mecanismo para neutralizar estos condicionantes? Es la propia conciencia del problema, el propio conocimiento. No podemos enfrentar los problemas que ignoramos, pero sí podemos minimizar aquellos que conocemos. Será, en definitiva, una elección individual, máxima, de conciencia y de vida, neutralizarlo o no, pero habremos progresado en la búsqueda de la verdad, si al menos tenemos conciencia cabal de su existencia.

La propuesta es justamente la incorporación de estos elementos en el primer nivel de análisis del decisor, como una suerte de preguntas esclarecedoras que darán cuenta del propio sabotaje de nuestra mente, que se debería completar antes de intentar la aplicación del modelo de la teoría de la decisión.

El comportamiento de los decisores manejando esa incertidumbre, ese riesgo, es analizado de manera parcializada: algunas veces, desde un punto de vista psicológico, otras, desde un equipo heurístico, y otras, con ingredientes prestados desde la teoría de la decisión.

Queremos incluir en un proceso integrador las variables del enfoque psicofísico, como paso prioritario, ineludible, ya que condiciona en forma absoluta los pasos sucesivos, para luego aplicar el modelo normativo.

El individuo está limitado, fundamentalmente, por las emociones y las fallas en la percepción: en algunos casos, como productos de las primeras; en otros, son la consecuencia misma de los sesgos particulares y subjetivos del ser humano en cuestión, que enfrenta el proceso decisorio con su propia subjetividad, cultura, personalidad, historia, creencias, sistema de preferencias, etcétera.

Es común encontrarnos en la realidad con casos de decisiones que fracasan por los sesgos que, interactuando y potenciándose en la mente del decisor, van dibujando un mundo diferente del real, mundo erróneo que va a ser el percibido por el decisor. La forma en que funciona el cerebro humano puede sabotear todo el proceso de reflexión y análisis que debemos realizar para las decisiones que deben ser adoptadas.

Es sabido que usamos mecanismos inconscientes **(heurística)** para resolver la complejidad inherente de la mayoría de las situaciones de decisión. Esta heurística, si bien suele arrojar buenos resultados, no siempre es del todo confiable.

Creemos que el mayor peligro de estas trampas es su invisibilidad. Como están completamente asentadas en nuestro proceso mental, no nos percatamos de su existencia, aunque caemos directamente en ellas. Ningún ser humano puede afirmar que no es víctima de algún sesgo; en realidad, solamente podríamos afirmar que no somos o no fuimos conscientes de ser víctima de algún sesgo.

Si bien nadie puede librar en forma completa su propia mente de estos defectos inherentes, todos podemos aprender a conocer las trampas y a compensarlas. Creemos que la mejor defensa es ser consciente de su existencia en todo momento.

Las corazonadas, por ejemplo, los humores sutiles, que van sucediéndose en la mente del decisor, pesan tanto como los datos, pesan más que la información que se recibe. Es por esto que se deben tratar de identificar a priori, incluso antes de finalizar con el proceso de percepción de la realidad circundante.

Todo lo que hacemos, pensamos, imaginamos o recordamos nos produce sensaciones. El pensamiento y la emoción están entretejidos de una manera intrincada e indisoluble.

Planteamos, entonces, que estos nuevos caminos que se abrieron ya hace tiempo se deben incorporar en el modelo normativo, como referencias obligatorias para el decisor en cada momento que pretende establecer algún elemento de la realidad en el modelo normativo para poder así tomar la decisión.

Se deben sintonizar esos sentimientos, esos pálpitos, esas corazonadas, por un lado, y las fallas sistemáticas, perniciosas, por el otro, antes de iniciar la aplicación de la metodología común a los tres tipos de mundos que aconseja la teoría de la decisión.

Estudiosos de la parte cognitiva nos muestran que el pensamiento humano está sujeto a toda clase de sesgos e imperfecciones, muchos de los cuales operan a nivel inconsciente, en el nivel en que reside la intuición.

Naturalmente, le damos mayor peso a la información que confirma nuestras creencias anteriores y nuestros prejuicios disminuyen el valor de la información que las cuestiona. Además, acomodamos la información a nuestras estructuras previas. Tenemos resistencia al cambio, somos criaturas del statu quo, dibujamos y creamos las conclusiones que justifiquen y perpetúen las situaciones actuales, y evitamos o eliminamos las que implican cambios de cualquier naturaleza. Nos influenciamos por la primera información que recibimos de un hecho singular que aparece por primera vez (efecto anclaje), el cual determina y distorsiona el proceso posterior que realizaremos de ese hecho particular.

La facilidad de archivo correcto que tiene la mente actúa reconociendo modelos que parecen residir en el verdadero corazón de la intuición. Es el modo como el cerebro sintetiza información del pasado y la utiliza para comprender el presente y anticipar el futuro. Pero esto puede ser un verdadero problema, porque siempre se decide para el futuro, todos los elementos de una situación de decisión son futuros.

Los investigadores nos muestran cómo nuestro inconsciente desea identificar los modelos tan fuertemente que los percibimos aun si en realidad no existen. Cuando nos enfrentamos con un nuevo fenómeno, una nueva situación, nuestro cerebro trata de categorizarlo basado en nuestra propia experiencia, para que “encaje” en alguno de los modelos que tenemos bien guardados en nuestra memoria. El problema reside en que, al “encajar” ese hecho, inevitablemente, estamos filtrando, desechando los elementos nuevos que caracterizaron a ese nuevo hecho, y lo reciclamos en las reacciones y soluciones del pasado. La analogía histórica es una de las causas más fuertes y comunes de los errores en la toma de decisiones. El pasado no es confiable como predictor del futuro. Existen casos de decisiones de fracaso por utilizar las analogías con el pasado (Neustadt y May, 1986). El mundo y los hombres cambian continuamente y es mucho más probable que la historia no se repita a que suceda lo contrario.

Cuando nos sentimos inclinados a utilizar la analogía, histórica o no, para construir el futuro, es conveniente hacer el siguiente ejercicio: analizar las semejanzas y diferencias entre la situación de decisión y la tomada como ejemplo. Si bien también este proceso estará teñido de subjetividad, nos ayudará a considerar y ordenar la situación de decisión, pues con este pensamiento inconsciente podemos estar asimismo desechando información cierta, del contexto, de los elementos individuales o de un grupo que puedan asesorarnos.

Impaciente por la ambigüedad, y por un alto grado de incertidumbre, el cerebro naturalmente tratará de anularla. Esto parece ser una de las principales funciones de la intuición, pero un proceso de decisión inteligente requiere una exploración significativa de muchas alternativas. Queremos mantener ese proceso en análisis tanto tiempo como sea posible, antes de llegar a una elección final. Y esto es difícil cuando la intuición en nuestras entrañas, o en las entrañas de nuestro superior, nos está dando “la respuesta”.

¿Cómo podemos entonces anular estas incapacidades, estos sesgos, y llegar a modelizar de la mejor manera la realidad y a tomar **la mejor decisión**?

La idea no es eliminar la intuición humana, sino aumentar su poder, eliminando los sesgos perniciosos. Los instintos deben ser incorporados en el proceso, pero sujetos a un análisis riguroso para poder eliminar de nuestra mente los prejuicios y sesgos que nos impiden la percepción de la realidad, fundamentalmente, que anulan las diferentes alternativas, ya que de su creación dependen directamente las soluciones al problema.

Para evitar esas fallas, resulta interesante que los decisores apliquen un mecanismo de autoexamen continuo; por ejemplo, preguntándose a sí mismos: ¿por qué estoy haciendo lo que hago?, ¿es adecuado para mí, para la organización, para el grupo, para la empresa?, etcétera.

La conciencia de uno mismo es un criterio esencial para los decisores eficaces.

En este proceso debemos eliminar nuestras propias restricciones, nuestras barreras a la creación, a nuestro potencial que está profundamente arraigado y “escondido” por esas barreras. Y eso mismo es lo que queremos desarrollar en la propuesta de este esquema, una lista de reflexión que debe repasar el decisor, antes de dar inicio a la aplicación de la metodología de la teoría de la decisión, o sea, antes de la delimitación del mundo de la situación de la decisión, ya que en esa conformación operan los sesgos y fallas enunciados.

De esta manera, no eliminamos el modelo normativo de la teoría de la decisión, sino que lo “objetivizamos” en la medida de lo posible. El autoexamen, la propia reflexión y la concientización serán los esfuerzos legítimos y sinceros que debe realizar el decisor para lograr la máxima objetividad posible en el análisis de la situación objeto de la decisión.

Creemos y reafirmamos la utilización del modelo normativo; no se puede negar su poderosa influencia ordenadora. En los mundos superiores, la situación puede llegar a ser muy compleja. Pero destacar las variables relevantes, armar la situación de decisión de forma grosera, no completa, dibujar una matriz o un árbol de decisión aun sin valores numéricos ayudará a comprender la situación, a delimitar restricciones, a ver más claramente los distintos elementos en juego.

Proponemos que, antes de comenzar con esa estructuración, el decisor realice el ejercicio de enfrentarse a sus propias limitaciones, con la ayuda de su propia y única reflexión, para brindarle a su mente la única oportunidad de desprenderse de ellas o, al menos, de minimizar su influencia.

Este proceso de sondeo en la propia mente, que lleva a la superficie las fallas sistemáticas que, como raíces, están en el fondo de los pensamientos, dará como resultado una cuota de acercamiento a ese mundo real que, de por sí, es y será siempre subjetivo. Como ya dijimos, pretender eliminar la subjetividad es lo mismo que pretender eliminar al ser humano; aquélla es propia de su naturaleza y está íntimamente ligada a su existencia como tal.

La premisa básica operacional debe ser la consigna de la subjetividad; la realidad nunca será transparente, estará siempre relacionada con el sujeto que la percibe. Cuando estamos imaginando posibles estrategias, cursos de acción, estamos limitados por nuestra habilidad para comprenderlos y por nuestra incapacidad de comprender la situación misma.

Esta última visión es la subyacente en el modelo que estamos presentando, la racionalidad mínima e instrumental requerida para enfrentar la situación de decisión, que sólo exige un mínimo de coherencia y deliberación.

En concordancia con lo que dice Chris Argyris (1966), ningún hombre por sí solo puede poseer todo el conocimiento requerido para adoptar una decisión eficaz. El trabajo en equipo es esencial. Si los aportes personales son necesarios en las reuniones del grupo, también es necesario crear un clima que fomente la innovación, la

toma de riesgos, la flexibilidad y la confianza, la igualdad sincera entre directivos en las conversaciones que mantienen entre sí. El valor de un grupo consiste en aprovechar al máximo los aportes de los individuos.

En estos casos, es aquí donde se debe combinar la intuición con la experiencia, tener en cuenta la visión desde otros ángulos, buscar capacidades analíticas en un buen equipo de staff, que en la actualidad muchas organizaciones implementan en la rutina decisoria gerencial.

Esquema integrador

El esquema integrador se debe componer de tres fases bien diferenciadas:

- Una fase subjetiva, cognitiva y emocional, que le permita al decisor, antes de describir el mundo objeto de la decisión, eliminar y/o minimizar los sesgos y las fallas presentes en su propia mente, cumpliendo diversas técnicas.
- Una fase objetiva, normativa, que es la aplicación de la metodología de la teoría de la decisión.
- Una fase de revisión final, con el objetivo de detectar incongruencias en las fases anteriores y/o la necesidad de volver hacia atrás para modificar una definición o rescatar un dato abandonado, o tener en cuenta nuevos datos del mundo que rodea la decisión.

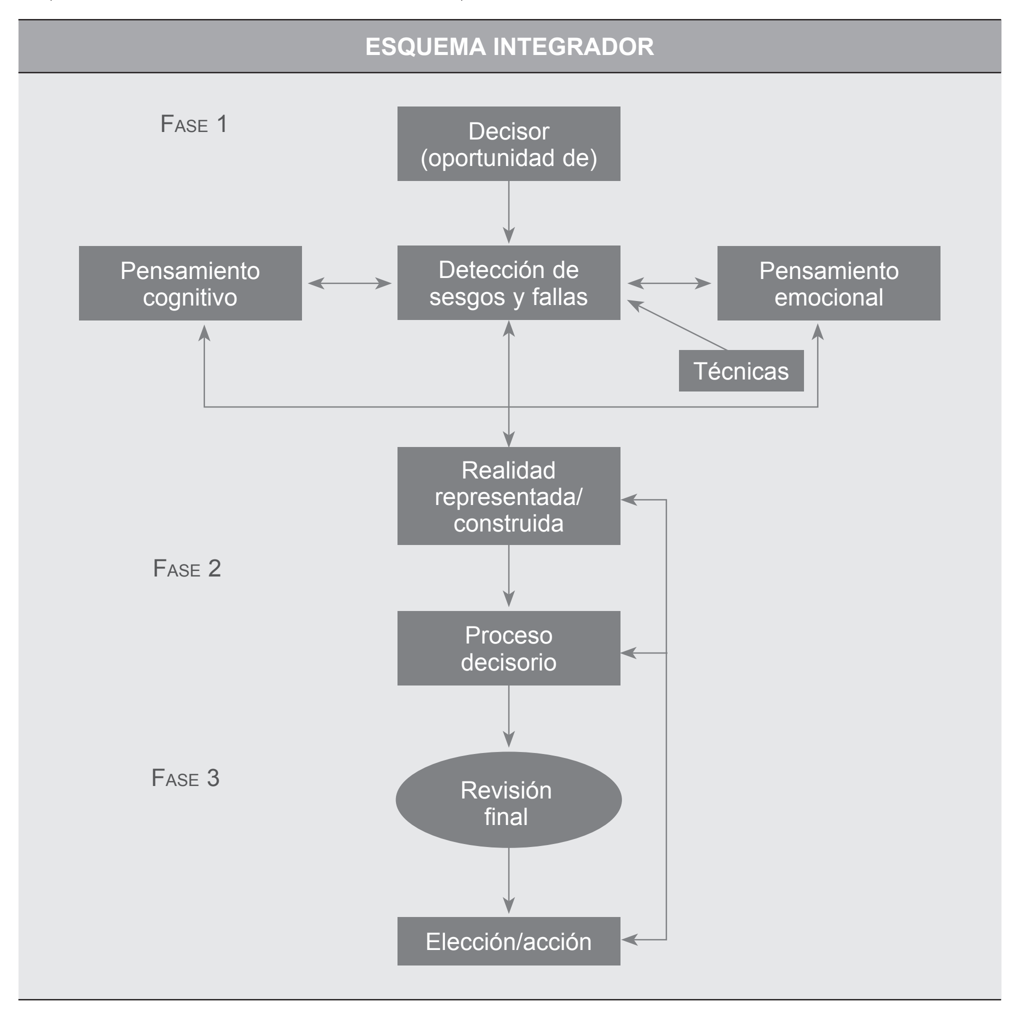
Con respecto a la secuencia de los pasos en el proceso decisorio, es la siguiente.

- **Fase 1**
  - **Paso 1: oportunidad de decisión.** Existe una oportunidad de decisión. Se opera en el mundo real de los hechos.
  - **Paso 2: percepción de la situación de decisión.** Se combinan el pensamiento cognitivo y el pensamiento emocional. Se debe proceder a la utilización de técnicas específicas para detectar los sesgos y las fallas subjetivas del decisor.
  - **Paso 3: realidad representada/construida.** Se conforma el universo/mundo decisorio.
- **Fase 2**
  - **Paso 4: proceso decisorio.** Se aplica el modelo normativo.
- **Fase 3**
  - **Paso 5: revisión final.** Se revisa el proceso en su conjunto.
  - **Paso 6: elección/acción.** Se elige y se implementa.

La fase 1, llamada “subjetiva”, comienza a actuar en la primera aproximación de la situación de decisión: el paso 1 se desarrollará en su mayor amplitud en el paso 2 para derivar en la realidad representada (subjetivamente), como producto del paso 3.

La fase 2, llamada “objetiva”, es la aplicación del modelo normativo con sus restricciones y su sistematización.

La fase 3, de revisión final, es la corroboración y/o modificación del proceso efectuado, tantas veces como sea necesario, antes de la elección final.



- **Paso 1: oportunidad de decisión**. Supone siempre una brecha entre el mundo que se desea (objetivos que se desprenden del sistema de preferencias del decisor) y el mundo que se obtendría si no se hiciera nada *(statu quo)* en un futuro definido por el propio decisor de acuerdo con la situación planteada. Como característica, exigiremos que la mente del decisor tenga los requisitos de **coherencia y estabilidad necesarios** para referirnos a las situaciones de decisión, y dejar afuera los actos impulsivos (racionalidad mínima e instrumental).

- **Paso 2: percepción de la situación de decisión.** Se establece el acercamiento a la situación decisoria con las dos clases de pensamientos diferentes que influyen uno sobre otro y que operan siempre en forma simultánea: pensamiento cognitivo y pensamiento emocional.

Ya en el paso 1, en la primera observación y definición de la situación de decisión, el decisor lo hace con su propia mente, y comienzan a actuar sus capacidades intelectuales y creativas, su razonamiento y su propia percepción de los hechos que lo circundan. La realidad objetiva se ha evaporado; no existe como tal. Pero nuestra visión está tan teñida de esa subjetividad, que es imposible la búsqueda del pensamiento puro, "racional", los datos, la información; el propio modelo, al construirse, va tomando la figura de quien lo va dibujando. Es "su propia obra de arte".

Queremos destacar la importancia de los dos abordajes diferentes, simultáneos e imposibles de separar, con los que siempre enfrentamos la situación de decisión –lo cognitivo y lo emocional–, y en los que operan los sesgos personales que se deben neutralizar y/o minimizar.

Algunas técnicas a seguir en el primer acercamiento a la situación y que ayudarán a objetivizar el análisis son:

- Preguntar: ¿cuál es la historia? No enfocarse en: ¿qué hacemos? Así descubriremos **realmente** el problema.
- Iniciar la historia tan atrás como se pueda en la línea de tiempo, anotando los acontecimientos clave. Marcar las líneas de tiempo para obtener las tendencias relevantes, o sea, enfocar el bosque antes que los árboles, como primera aproximación.
- Formular las preguntas tradicionales: ¿qué?, ¿quién?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿por qué? (o ¿para qué?).
- Pensar en los objetivos, es decir, ¿adónde se quiere llegar antes de ponerse en marcha?
- Si los valores en juego en la decisión que debe enfrentarse son significativos, tomarse el tiempo necesario para lograr una alta calidad en el análisis y la modelización.

A continuación, se deberán aplicar las técnicas que se sugieren para la detección de los sesgos, que presentaremos en el punto siguiente. Serán preguntas, reflexiones que deberá plantearse el decisor para sondear en su mente, encontrar esas fallas y, así, iniciar su neutralización, o, al menos, minimizar sus efectos perjudiciales y lograr de este modo una realidad representada "lo más objetiva posible".

Diversos rasgos de la naturaleza humana pueden sesgar nuestros procesos de decisión. Esto se agrava con los factores que nos impiden darnos cuenta de lo equivocada que puede estar nuestra visión. Por ejemplo, nos acordamos más de las veces en que no seguimos nuestro instinto y deberíamos haberlo hecho que de las veces en que afortunadamente hicimos caso omiso de él; o la natural tendencia al exceso de confianza.

Los sesgos operan como tendencias sistemáticas que consideran factores no relevantes durante el proceso, ignorando los factores relevantes. Nuestro propio pensamiento está viciado y, además, nos ofrece un problema todavía peor: nos condiciona, nos enmascara la realidad.

Son perjudiciales, porque el decisor convivirá con una realidad que creerá existente, cuando en verdad –en algunos casos– sólo será una representación defectuosa, un modelo inexistente. Este universo puede estar alejado en diferentes grados de la realidad objetiva. En ese camino van quedando distintos aspectos no vistos, no analizados o analizados de manera errónea, y también aspectos vistos, elementos que no se buscaban, que no se querían. Esto solamente provocará el fracaso de la opción elegida.

- **Paso 3: realidad representada/construida**. La realidad está representada y construida por el decisor. No percibimos lo real sino a través de la representación. Aquí queda conformado el universo/mundo decisorio, construido por el decisor. Conformará el marco referencial del mundo para decidir como producto de su propia percepción del universo circundante, aplicando las técnicas específicas que le permitieron neutralizar o llevar al mínimo los efectos de los sesgos, de su propia mente, en el paso anterior; universo o mundo que no está totalmente desprovisto de subjetividad, pero al menos fue tamizado, con la finalidad de desechar aquello que distorsionaba fuertemente la realidad.
- **Paso 4: proceso decisorio**. Aquí se definen los elementos básicos, además del decisor con sus objetivos, que ya se vislumbraron en el paso 1:
  - Los cursos de acción alternativos.
  - Las variables inciertas debidas a la naturaleza, al oponente, al enemigo o al accionar de otros actores no especialmente en oposición al decisor.
  - La propensión a suceder de los estados inciertos de las variables definidas, mensurables o no con probabilidades.
  - Los resultados previstos que son los efectos y las consecuencias de las alternativas y de los estados inciertos, y que constituyen grados de obtención de los objetivos enunciados.
  - La función de utilidad que mide las preferencias del decisor.
  - El criterio de decisión que indicará la alternativa óptima con los elementos enunciados previamente.

Estos elementos pueden ser difíciles de establecer en algunos casos, o estar diluidos en otros, pero saber distinguirlos en forma inequívoca, definirlos con acierto, asegura más de la mitad del éxito de una decisión.

- **Paso 5: revisión final**. Es relevante no saltear este paso de revisión final. Mucho hay escrito sobre el proceso de decisión, pero no se insiste suficientemente sobre la interacción entre los distintos pasos y la necesidad de volver atrás para modificar una definición o rescatar un dato abandonado.

Por ende, y hasta tanto no se haya implementado la opción elegida –se abandona el mundo de la decisión para pasar a ser historia–, **se debe** (no sólo se puede) revisar el proceso en general y en particular, si se logró información nueva y/o se tuvo una percepción diferente sobre algún elemento definido o descartado en el modelo. Reajustar, modificar, realimentar el proceso, incluso llegar a su inicio, puede aplicarse todas las veces que sea necesario por nuevos datos y/o cambio de creencias, modificaciones de premisas, suposiciones, emociones, etcétera.

- **Paso 6: elección/acción**. El proceso decisorio culmina con la selección de una alternativa óptima, previa elección del criterio de decisión aplicado al modelo ya conformado. Una vez seleccionado el curso de acción, sólo resta la acción, la implementación.

No se considera una acción diferente de la elegida, ya que si así fuera en la realidad, implicaría que el proceso decisorio fue incompleto o no se ajustó a las creencias, la percepción y las preferencias del decisor. En ocasiones, la implementación sugiere otro proceso de decisión. Una vez implementado el curso de acción elegido como óptimo, finaliza la decisión en cuestión. Nuevas creencias, nueva información, relacionadas con ésta, conformarán el ámbito de una nueva oportunidad de decisión, aunque se refieran al mismo e idéntico tema.

Técnicas para detectar y neutralizar los sesgos más comunes y perniciosos

Como ayuda general para el reconocimiento de estas fallas, en la conveniencia de separar en el conjunto de variables e información que se debe relevar, podemos citar los tres tipos diferentes de elementos: **conocidos, poco claros y supuestos**. Obviamente, las variables consideradas supuestas y poco claras deberán ser revisadas más minuciosamente y con significativa intensidad, ya que aquí se evidenciará con mayor probabilidad la actuación de aquellas fallas sistemáticas.

Creemos que la única manera de filtrar en la mente del decisor los efectos perniciosos de estos sesgos y lograr acercamientos sucesivos a la realidad será aplicando una serie de técnicas que favorezcan el autoexamen, la reflexión seria y minuciosa del decisor, previa a la aplicación del proceso decisorio. Estas fallas desfiguran totalmente la realidad, convenciendo al decisor de que esa distorsión es la realidad. Se necesitan una reflexión seria y un análisis sincero y profundo para lograr neutralizar esos efectos en alguna medida, ya que existen como parte de la propia mente.

Presentaremos los sesgos y algunas reglas o técnicas a utilizar:

Representatividad

Este sesgo está relacionado con el tamaño de las muestras que se consideran. Al analizar entonces una muestra determinada, deberemos:

- Tener muy presente desconfiar de las muestras pequeñas.
- Verificar si las muestras analizadas no están sesgadas.

Disponibilidad

- Nunca basar un juicio o una decisión en un único caso, por sorprendente que sea.
- Cuando se analice información, tratar de concederle la misma importancia al último elemento que al primero.
- Cuando sucede un hecho extremo, sea bueno o malo, es muy probable que sea el primero disponible en nuestra mente. Eso no significa que se vaya a repetir; el siguiente de la misma clase lo será en menor medida por razones estadísticas: siempre se vuelve a la media.

Anclaje

Los decisores deben tomar conciencia de este sesgo e intentar reducir la repercusión de esta trampa mediante las siguientes técnicas:

- Buscar encarar las situaciones desde muchas perspectivas diferentes.
- Variar los puntos de partida y los métodos para evitar aferrarse a la primera idea que aparezca.
- Hacerse una idea de la situación antes de consultar a los demás.
- Evitar que, al expresar nuestras opiniones, nuestros consejeros se anclen. Dejarlos exponer primero a ellos.
- Evitar que las opiniones de los consultores actúen como nuestras propias anclas.
- Tener la mente abierta a los cambios.

Efecto "marco" (o "el principio de invariación" o "la trampa de la expresión")

Los efectos negativos de la forma de expresión se pueden minimizar prestando atención a lo siguiente:

- Tratar siempre de reformular el problema de diversas maneras y buscar las distorsiones que provocan las formas de expresión.
- Analizar y establecer las modificaciones que se producen al cambiar el marco de referencia y/o la enunciación del problema.

- Usar planteos neutrales donde se combinen ganancias y pérdidas, o que adopten distintos puntos de referencia.

Axioma de independencia

- Recordar que muchas pequeñas probabilidades independientes pueden equivaler a una gran probabilidad.
- Si un hecho está determinado por la ocurrencia de otros, la probabilidad de que éste ocurra es mucho menor que la de cualquiera de los otros.
- En lo posible, aprender conceptos elementales de estadística y de la teoría de las probabilidades, debido al mal uso diario de las mismas.

Efecto de la situación creada

Las repercusiones negativas de esta falla pueden neutralizarse con las siguientes medidas:

- Es importante tener bien claros los objetivos y analizar cómo los satisface la situación creada. Luego, ésta se debe comparar con las demás alternativas (que siempre existen) y evaluar las ventajas y los inconvenientes de todas.
- Es importante considerar el statu quo como una alternativa más. Hay que preguntarse si sería la elegida si no fuese la situación creada.

Efecto de comprobación

Creemos que éste es el sesgo más difícil de neutralizar. Es un ejercicio intelectual realmente complicado considerar en un mismo plano de igualdad la información contraria a nuestras creencias y la que las confirma. La objetividad absoluta no puede lograrse, debido a nuestra calidad humana. Se debe practicar sucesivas veces reflexionando acerca de la información contraria a lo que tenemos en mente, a la decisión que inconscientemente nos sentimos impulsados a implementar. Debemos asegurarnos de que la decisión que estamos a punto de tomar es la que se deriva de un proceso de análisis completo, teniendo en cuenta toda la información disponible. Para ello, podemos ayudarnos con lo siguiente:

- Asegurarse de que todas las pruebas y fuentes de información sean sometidas a análisis con el mismo rigor.
- Evitar aceptar la información de la evidencia confirmatoria sin mayor análisis.
- Usar técnicas como la del “abogado del diablo” con gente capaz perteneciente o no al entorno decisorio (pero no subordinados) para que argumente en contra de la decisión que está perfilando como óptima.
- Construir los propios contraargumentos, es decir, enumerar las principales razones para implementar algo diferente.

- Reflexionar siempre en todo el proceso decisorio con la mente abierta, con total sinceridad con uno mismo acerca de los motivos, preferencias y razones.
- Reemplazar al comité y/o consultor que parece siempre estar de acuerdo con nuestro punto de vista.
- Evitar rodearse de gente obsecuente que no oficie como verdadero consultor, como verdadero “abogado del diablo”. Evitar rodearse de los “Sí, señor”, “Sí, señora”.

Sesgo de distorsionar las pruebas

- Asegurarse de que las pruebas a favor y en contra están siendo analizadas con el mismo rigor de análisis.
- No distorsionar las pruebas nuevas. Examinar detenidamente si son una refutación de las creencias en vez de una confirmación.
- Tratar de ser honesto con uno mismo y comprobar si uno se está dejando influir por explicaciones que se inventan para apoyar las propias creencias.
- Encomendar a otra persona para el análisis y la consideración de todas las pruebas incluidas en el proceso decisorio.
- Asegurar la validez de las opiniones de los terceros que fueron requeridos (entornos obedientes, faltos de capacidad crítica por jerarquía y/o personalidad).
- Oficiar como el propio “abogado del diablo”, enumerando las pruebas de manera contraria para confirmarlas o refutarlas.
- Buscar pruebas que contradigan las propias creencias.
- Tratar de sostener hipótesis mutuamente excluyentes.
- Tomar en consideración todo aquello que entre en conflicto con las propias creencias.
- Recordar que nadie está siempre en lo cierto, aunque algunos siempre se equivocan.
- Tener cuidado con la memoria. Es muy posible que se recuerde sólo lo que se ajusta a las propias opiniones actuales.
- No adoptar el método griego de eliminar las malas noticias matando al mensajero, o concediéndole la baja por enfermedad.
- Tener muy presente que cambiar de opinión a la luz de nuevas evidencias es señal de fortaleza y no de debilidad.

Efecto de los costos irrecuperable s (costos hundidos)

Existen algunas técnicas para ayudar a los decisores a dejar de lado los costos irrecuperables:

- Escuchar la opinión de gente ajena a la decisión anterior (ya que uno no se va a sentir comprometido con ella).
- Examinar y abordar los motivos por los cuales nos resistimos a admitir el error. Los costos hundidos no justifican seguir en el error; si no “cortamos por lo sano”, éstos serán cada vez más significativos.
- Por mucho tiempo, esfuerzo, recursos, dinero, etc., que se hayan invertido en un proyecto en una decisión previa, no se deben considerar en el momento de tomar decisiones futuras relacionadas.
- Analizar las decisiones futuras relacionadas, sin tener en cuenta los costos del pasado. Son irrelevantes, hundidos y no forman parte de las decisiones futuras. Valorar cada alternativa con los costos futuros, no con los pasados.
- No promover una cultura de miedo al fracaso que lleve a los miembros de la organización a perpetuar sus errores. Hay que evaluar la calidad de la toma de decisiones, no la calidad de los resultados.

Efecto “exceso de confianza”

- Para reducir el exceso de confianza, se debe empezar considerando los extremos de la posible banda de valores para un acontecimiento, así como cuestionarlos con ejemplos que caigan fuera de ellos. Se debe repetir esta actitud ante las estimaciones de terceros.
- Para reducir la excesiva prudencia, es necesario siempre exponer estimaciones honradas, evitando pensar en las consecuencias de la decisión a tomar.
- Para bajar el efecto de la capacidad de recordar, se deben analizar detenidamente todos los presupuestos de partida. Cuando sea posible, se deben conseguir estadísticas reales, y no dejarse llevar por impresiones vagas.
- Para evitar decisiones erróneas, hay que buscar pruebas o argumentos que se opongan a las creencias iniciales.

Efecto del criterio pesimista (lo mejor de lo peor)

- Si el *statu quo* resultó la opción óptima, igualmente se debe analizar si realmente es la mejor opción o, en realidad, es la más cómoda.
- Revisar la lista de los propios objetivos y analizar minuciosamente de qué manera la alternativa elegida contribuirá a su obtención.
- Enumerar detalladamente los distintos elementos de la situación en la que uno se encuentra y que actúan como restricciones para la obtención de los objetivos. Relacionarlos luego con las alternativas y los resultados.
- Nunca pensar que la única alternativa válida es el statu quo. Esforzarse por crear opciones distintas y utilizarlas como oponentes, teniendo en cuenta sus resultados positivos y negativos.

- Preguntarse cuál sería la opción que se elegiría si no se tuviese la del statu quo, o el criterio que se utilizaría si no existiera el pesimista. Trabajar con ellos, imaginando su implementación.
- Las alternativas deben compararse teniendo en cuenta resultados futuros, no presentes ni pasados.
- Tratar de que el "caso peor" no elimine al "caso probable".
- Analizar detalladamente si se consideraron costos o efectos negativos exagerados en los peores resultados (generalmente, en las alternativas que implican cierto riesgo, diferentes del *statu quo*).

Hábito de la obediencia

Se trata de una falla individual que se potencia en los ámbitos que pregonan su aplicación. No siempre dependerá del nivel del decisor en una estructura jerárquica y/o del ámbito de decisión, y no siempre se podrán eliminar los efectos negativos de esta falla. Podemos, al menos, indicar que antes de tomar una decisión se recapacite si es producto de la obediencia y, si existen los grados de libertad necesarios, que se generen nuevas alternativas, nuevos elementos que puedan ser considerados.

Este ejercicio sólo podrá efectuarse en un contexto permisivo. La idea central es distinguir si se obedece por la autoridad que ejerce quien impartió la orden (y no tenemos grados de libertad para no acatarla) o si en realidad lo hacemos por conformismo. Se es conformista por hábito, del mismo modo que se obedece por hábito. Se debe:

- Pensar y reflexionar antes de obedecer.
- Analizar si la orden está justificada.
- Si no estuviera justificada, analizar si existe la posibilidad de modificarla.

Efectos de pertenencia e interacciones entre grupos

- **Pérdida de la capacidad de autocrítica**
  - Cuando se forme un comité de asesoramiento, asegurarse de que estarán representados distintos puntos de vista.
  - No permitir que el rango jerárquico y/o distintivo profesional que nos caracteriza influya en nuestras decisiones. Hay que recapacitar antes de actuar.
  - Pensar detenidamente cuándo fue la última vez que se implementó algún cambio, producto de la propia crítica. Si pasó un tiempo prudencial, no atribuirlo a nuestra perfección, sino a la posibilidad de la existencia de esta falla en la propia mente.
  - Consultar, en lo posible, a personas que puedan ofrecer otros puntos de vista que ayuden a elaborar y a analizar otras variantes del modelo.

- No dejarse influenciar por las ideas dominantes. Efectuar el ejercicio de crear argumentos contrarios.

- **Exacerbación del poder y de la influencia**
  - Tratar de no dejarse influir por los halagos.
  - No buscar asesoramiento y/o consultas con los miembros del personal dependiente. Ellos no serán imparciales en sus juicios y dirán lo que se quiere oír. Es imposible anular la autoridad que se ejerce.
  - Consultar a personas capacitadas sin relación jerárquica y de otra relación profesional *(staff).*

Sesgo de dominancia fáctica

Ante todo, hay que considerar que, para que tenga lugar el proceso decisorio, debemos contar por lo menos con dos opciones diferentes, factibles de ser implementadas. Se debe:

- Aplicar el “concepto dominancia”, es decir, analizar, de a dos, todas las alternativas establecidas para determinar la dominancia de una sobre la otra. Esto es esencial, ya que puede resultar una única opción factible, en cuyo caso no hay elección posible.
- Reflexionar, desde diferentes planos de análisis, sobre todas las acciones posibles que pueden ser creadas en el escenario decisorio.
- Efectuar el ejercicio de la “tormenta de ideas” en forma individual o grupal, para generar nuevas ideas que, en un segundo análisis, podrán derivarse en cursos de acción factibles.
- Tratar de lograr una intensa concentración para que aparezcan nuevas opciones, predisponiendo a la mente a su proceso creativo.
- Enumerar la lista de objetivos que se persiguen y detallar las ventajas y los inconvenientes que imaginamos podemos llegar a encontrar en cada escenario, para inventar nuevas opciones factibles.

Existencia de estereotipos

- Al formarse una impresión de una persona u objeto, analizar sus diversas cualidades sin permitir que alguna que se destaque (positiva o negativa) influya en la propia opinión sobre las restantes.
- Recordar que no todas las personas y/o situaciones se ajustan a los estereotipos.
- Revisar los análisis en busca de estereotipos que podrían haber dominado las variables decisorias a tener en cuenta en el modelo.

Falta de coherencia

- Volver a considerar la utilidad de las opciones que se eliminaron en el análisis.
- Hacer un análisis específico de las restricciones con el objetivo de determinar la posibilidad cierta de su eliminación y/o neutralización.
- Repasar las consecuencias positivas de la opción que resultó elegida luego de finalizar el análisis decisorio.
- Relacionar los efectos de esta falla con el de la comprobación de las creencias anteriores, ya que actúan en combinación.

Analogías con el pasado

- Desconfiar de todo el que afirme ser capaz de predecir el futuro a partir del pasado.
- La disciplina –al realizar estimaciones y previsiones– es la mejor forma de evitar ser presa de este sesgo.
- Recordar que la decisión es futura, por lo que debemos estimar, predecir el futuro, y éste no es una continuación ni repetición del pasado relacionado.
- Tratar de no confundir en la percepción las suposiciones con los hechos. Si aparecen análogos en la historia de los hechos analizados, reverlos seriamente haciendo una lista por escrito de las semejanzas y diferencias, para distinguir **lo conocido de los supuestos** y poder determinar así **la semejanza de la diferencia.**
- Establecer claramente todas las suposiciones del caso y tratar de probarlas.

Emociones

- No se deben tomar decisiones importantes cuando uno se halla sometido a estrés o a emociones intensas y fuertes.
- Se debe considerar si uno se encuentra bajo la influencia de impulsos inmanejables.
- Si la decisión en análisis es lo suficientemente importante, dedicarle el debido tiempo para ello, sobre todo en la definición de los objetivos como primer elemento.
- Reflexionar previamente antes de efectuar cualquier tipo de declaración pública que comprometa el accionar futuro o reduzca los grados de libertad (no se pueden modificar o incluso eliminar).
- Consultar previamente (en lo posible) antes de implementar una decisión vital para el destino personal o grupal de un equipo, organización, país, etcétera.
- No dejarse arrastrar por la opinión de la multitud al realizar acciones que no se efectuarían en otros momentos de tranquilidad.

- Recordar que si se debe hablar con las multitudes, será muy difícil mantener la frialdad necesaria y no caer presa de la emoción. Sólo ha que enfrentarla cuando la decisión esté totalmente asegurada; no habrá marcha atrás.
- No dejarse influenciar por los consejos de alguien a quien se admire, a no ser que sea un experto en el tema en cuestión, e incluso si lo es, hay que recordar que los expertos suelen equivocarse.
- No evitar acudir a otros personajes que puedan ayudarnos o simplemente darnos otra visión de la situación.
- En lo posible, acudir a otros personajes ajenos a nuestra propia profesión u oficio en busca de consejo.

Utilidad y propósito del esquema propuesto

El modelo normativo –aplicado ahora en una instancia posterior al ejercicio de la aplicación de técnicas específicas para lograr la neutralización de los sesgos y fallas del decisor– ayudará aun más en el proceso mental que éste debe enfrentar para elegir una alternativa. Servirá mucho más para la estructuración del “mundo esquivo y rebelde” que debe enfrentar, como guía en los esfuerzos sinceros de lograr “el mejor proceso decisorio” que llevará a “la mejor elección”.

La reflexión, apoyada en una sólida cultura y ordenada con método sistematizado para capturar la estructura del mundo “ahí afuera” y operacionalizar una representación exitosa de la misma y del futuro, tiene para el decisor una importancia especial. Tres siglos y medio han pasado desde que los hombres se dieron cuenta de la debilidad del espíritu humano para enfrentar problemas complejos, de la imposibilidad de confiar en las percepciones y la necesidad de un método para orientar la comprensión del mundo.

Además, la excelencia subjetiva debe surgir de amasar una indispensable y vasta cultura universal, que brinde al decisor entrenamiento para interpretar la realidad social, económica, política y cultural de la sociedad, de la psicología del adversario, del cliente y del colaborador, de la experiencia reforzada por la reflexión que ha de ayudar a superar las tecnologías y los sesgos del juicio humano.

De este modo, lo que finalmente sostenemos es:

- La teoría de la decisión, como teoría más importante en la administración, es, teóricamente, una ciencia social muy interrelacionada y basada sobre ciencias diversas (economía, psicología, etc.).
- Los problemas sociales y, por ende, los que son objeto de la teoría de la decisión deben ser tratados desde otra perspectiva, con el cristal que permita ver los aspectos que los identifican como tales, inherentes a la propia naturaleza humana, y así poder enfrentar la nueva biología de la complejidad. Esta nueva biología de la complejidad es buscar un equilibrio entre las especificaciones

del modelo normativo y la incorporación a un mismo nivel de todo lo subjetivo, particular y peculiar de quien debe tomar una decisión.

- Ese equilibrio no estará basado en ideas místicas o en la teoría griega de los humores, sino en una compensación entre los distintos elementos, sin priorizar los llamados "objetivos". Se debe hallar una perspectiva más realista, que busque eliminar la antigua metáfora "subjetivo versus objetivo".
- Los límites de esta ciencia social no son tecnológicos, sino que son conceptuales, están relacionados con el enfoque particular consciente e inconsciente del ser humano enfrentado a su elección.
- Reemplacemos las "expectativas razonables" por las "expectativas realistas". El modelo parecería estar fuera de control y, sin embargo, estamos más cerca de la verdad.
- No existen las soluciones fáciles; se debe invertir el tiempo necesario para detectar y trabajar con las propias fallas sistemáticas mentales de todo ser humano.
- Tal vez, la manera de comenzar a cambiar nuestras expectativas sea un cambio de metáfora. La tecnología nos ayudará, pero la idea del cambio de metáfora es olvidar para siempre la tendencia a darles carácter científico a nuestros problemas sociales. Ése es el inicio y éste es el lugar donde el sujeto decisor deberá efectuar el ejercicio de aplicación de esas técnicas, a modo de un ejercicio personal y, sobre todo, honesto consigo mismo, ya que se trata en definitiva de una propia, individual y subjetiva adecuación mental, con su propio deseo sincero y un esfuerzo comprometido. En definitiva, se trata de identificar y capitalizar las propias fortalezas, y, también, identificar y compensar las propias debilidades.

La percepción del decisor es individual y peculiar de cada individuo. Esta subjetividad es inherente al proceso mismo de la toma de decisiones, es inevitable y debe ser considerada en primer lugar de importancia. Es la regla general.

Un individuo construye su mundo a través de su propia personalidad, su genética, sus preferencias, sus deseos, sus prejuicios, su educación, su pasado, etc. La representación del mundo es esencialmente subjetiva, así como lo son las preferencias del decisor. Negociar también implica comprender la realidad que percibe el oponente, el competidor, el enemigo.

No existen tantos mundos como individuos –y ésa justamente es la base del solipsismo–, la situación no es tan extrema porque existen mecanismos sociales y culturales que tienden a reducir las diferencias de esas visiones del mundo y se logran percepciones más o menos compartidas.

Todos pertenecemos a grupos sociales, profesionales, políticos, y esas percepciones tienden a uniformar las visiones de ese mundo. Es por esto que creemos que, si bien este método no puede garantizarnos el éxito, reducirá la posibilidad del fracaso, y además nos explicitará la situación y el riesgo para que no nos engañemos a nosotros mismos.

El decisor ha aprendido a reflexionar y proponemos que trate de detectar y evitar (o neutralizar) los sesgos y las trampas que le tiende su pensamiento cuando debe evaluar una situación que presenta cierta complejidad.

Los prejuicios, la disonancia cognitiva, la selección perceptiva, las distorsiones múltiples de las llamadas “heurísticas” utilizadas para comprender situaciones difíciles, las memorias distorsionantes, el efecto “marco”, el anclaje, las fallas de representatividad, los efectos de comprobación, de distorsión de pruebas y un sinfín de limitaciones o distorsiones asaltan y condicionan el pensamiento a la hora de decidir. Se hacen presentes con todos sus efectos en el difícil proceso de construir una realidad sobre la cual se debe actuar sin saber bien si esa representación es una aproximación aceptable.

Es necesario minimizar esos efectos, eliminarlos si se puede. Creemos que la aplicación de esas técnicas con la reflexión y la legítima voluntad del decisor lo hará posible. Es absolutamente necesario que se efectúe este análisis sistematizado antes de plasmar mentalmente la situación, antes de establecer las alternativas, las variables, las consecuencias y los resultados, etc. Es la única oportunidad de detectarlos y, así, poder neutralizarlos en todo o en parte. Una vez conformada la percepción del universo o mundo analizado, se vuelve mucho más difícil su detección, ya que sus efectos no se vislumbran con claridad, están enmascarados en los propios elementos del proceso decisorio. Y esa realidad representada puede estar tan alejada de la realidad cuanto mayores hayan sido los efectos de los sesgos en su conjunto. Aquí de nada vale aplicar un modelo impecable; la opción elegida no será la mejor de la realidad, será la mejor de un mundo inexistente, inventado por el decisor.

El análisis de situaciones complejas, inciertas, muchas veces vagas, ambiguas, que presentan conflictos antiguos y que tienen como solución óptima la menos mala de las posibles, pertenece al “mundo rebelde” y constituye un desafío permanente para los que deben tomar decisiones.

La teoría de la decisión ha desarrollado una batería frondosa de técnicas y de métodos precisos para evaluar situaciones, elegir alternativas y solucionar problemas, y que llevan con seguridad a elegir la alternativa exitosa en los “mundos dóciles”, operativos, estructurados. Sin embargo, son los “mundos esquivos y rebeldes” que debemos enfrentar en los niveles intermedios y gerenciales de la empresa, en la administración, en un caso, y en los niveles estratégicos y rebeldes, en el otro.

La frontera de estos mundos es borrosa. No son mundos puros. Pero hay que distinguirlos primeramente para no aplicar técnicas de uno en otro, que sólo estarán destinadas al fracaso. Se trata de inventar ese “mundo rebelde”, algunas veces “esquivo”, en otro, y luego probar si sirve o no, si es real. Es en estos mundos donde es más necesario estructurar, sistematizar y simplificar para llegar a comprender realmente. Y es justamente en estos mundos difíciles de estructurar donde los sesgos están en su apogeo, como consecuencia de que la mente tiende siempre a rechazar, a eliminar la incertidumbre, la complejidad.

La práctica de la reflexión para minimizar en algunos casos y/o eliminar en otros el dominio de los sesgos y las fallas de nuestras propias mentes deberá ser la constante a aplicar como primer paso en el proceso decisorio.

Dadas las propias características de estos mundos –de la estrategia y de la política–, no podemos garantizar el éxito, siguiendo este esquema integrador; no obstante, podemos asegurar que con este método se puede reducir la posibilidad del fracaso, con el aporte de la eliminación y/o la minimización de los efectos de fallas que operan en la mente del individuo desde su primera percepción de la situación de decisión, fallas que sólo distorsionan la realidad, haciendo trampas en el cerebro que únicamente destinarán al fracaso a la opción elegida.

Este proceso decisorio debe comenzar, entonces, reconociendo todas las variables emocionales, para poder de ese modo inscribirse en el marco mayor de la teoría del conocimiento, de la filosofía de la ciencia. Así pasará a formar parte del *background* de los seres humanos a la hora de decidir.

PREGUNTAS Y EJERCICIOS

1. ¿Cómo definiría al "proceso decisorio" en cuanto a la subjetividad? ¿Es un proceso subjetivo u objetivo?
2. ¿Qué son los sesgos o trampas que están presentes a la hora de decidir? ¿Forman parte de la personalidad del decisor?
3. ¿Cuáles son los sesgos más comunes que interactúan en la percepción de la realidad en las oportunidades de decisión?
4. Resuma con sus palabras en qué consiste el "modelo integrador", mencionando el momento propicio para su aplicación.
5. Busque ejemplos de su vida real y/o profesional, que se adecuen a los siguientes sesgos explicitados: "efecto comprobación", "analogías con el pasado", "efecto de los costos hundidos". También puede dar ejemplos de la historia.

Bunge, M., *Racionalidad y realismo,* 2ed Alianza, Buenos Aires, 1995.

Damasio, A., *Descartes Error: Emotion, Reason and the Human Brain,* Avon, Nueva York, 1994.

_____ *Looking for Spinoza-Joy, Sorrow and the Human Brain,* Harcourt Brace, Nueva York, 2003.

_____ *The Feeling of what happens: Body and Emotions in the making of Consciousness,* Harcourt Brace, Nueva York, 1999.

Elster, J., Alchemies of the Mind: Rationality and the Emotions, Cambridge University Press, Cambridge (Cambridgeshire), 1999.

_____ *Juicios salomónicos: limitaciones de la racionalidad como principio de decisión,* Gedisa, Barcelona, 1991.

_____ *Sour Grapes: Studies in the Subversion of Rationality,* Cambridge University Press, Cambridge (Cambridgeshire), 1983.

Goleman, D., *La inteligencia emocional,* Javier Vergara, Buenos Aires, 1996.

_____ *La inteligencia emocional en la empresa,* Javier Vergara, Buenos Aires, 1999.

_____ *La psicología del autoengaño,* Atlántida, Buenos Aires, 1997.

Golub, E. S., *Los límites de la medicina,* Andrés Bello, Santiago de Chile, 1994.

Hammond, J. y R. Keeney, "The hidden traps in decision making", en *Harvard Business Review,* vol. 76, p. 47, septiembre-octubre de 1998.

Hammond, J., R. Keeney y H. Raiffa, *Smart Choices: a Practical Guide to making better Decisions,* Harvard Business School Press, Boston, 1999.

Hayashi, A. M., "When to trust your gut", en *Harvard Business Review,* febrero de 2001.

Kahneman, D. y A. Tversky, "Choices, values and frames", en *American Psychologist,* vol. 39, pp. 341-250, 1984.

_____ "Prospect theory: an analysis of decision under risk", en *Econometrica,* vol. 47, pp. 263-291, 1979.

_____ "The psychology of preferences", en *Scientific American,* vol. 246, pp. 160-174, 1982.

Kahneman, D., A. Tversky y P. Slovic, *Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases,* Cambridge University Press, Cambridge (Mass.), 1982.

Karrass, C. L., *The Negotiating Game,* Harper Collins, Nueva York, 1994.

Keeney, R., "On the foundations of prescriptive decision analysis", en Edwards, W. (comp), op. cit., 1993.

Mintzberg, H., B. Ahlstrand y J. Lampel, *Safari a la estrategia,* Granica, Buenos Aires, 1999.

Mintzberg, H., D. Raisinghani y A. Théorêt, "The structure of unstructured decision processes", en *Administrative Science Quarterly,* junio de 1976.

Monod, J., *El azar y la necesidad,* Tusquets, Barcelona, 1984.

Neustadt, R. y E. May, *Los usos de la historia en la toma de decisiones,* Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, 1986.

Pavesi, P. F. J., “Bunge y las teorías de la elección racional: una discusión”, trabajo presentado en las IV Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, 9 de octubre de 1998.

_____ “Esbozo de una teoría mínima de la racionalidad instrumental mínima”, trabajo presentado en las III Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, 16 de octubre de 1997.

_____ *La decisión,* Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, octubre de 1984.

_____ “Lo normativo y lo descriptivo y su conflicto en las praxiologías: el caso de las teorías de la utilidad”, tesis doctoral, Instituto de Investigaciones Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, 1994.

Pavesi, P. F. J., P. Bonatti, D. Avenburg y otros, *La decisión,* Norma, Buenos Aires, 2004.

Simon, H. A., *La nueva ciencia de la decisión gerencial,* El Ateneo, Buenos Aires, 1982.

_____ *Models of Bounded Rationality* (vol. 1: Economic Analysis and Public Policy; vol. 2: Behavioral Economics and Business Organization), The MIT Press, Cambridge, (Mass.), 1982.

_____ “Rational decision making in business organizations”, en *American Economic Review,* vol. 69, pp. 493-513, septiembre de 1979.

_____ *Reason in Human Affairs,* Standford University Press, Standford, 1983.

Stewart, T. A., “Thinking rationally about irrational thinking”, en *Harvard Business Review,* vol. 81, julio de 2003.

Sutcliffe, K. y K. Weber, “The high cost of accurate knowledge”, en *Harvard Business Review,* vol. 81, mayo de 2003.

Sutherland, S., *Irracionalidad, el enemigo interior,* Alianza, Madrid, 1996.

Thaler, R., “Ilusiones y espejismos en políticas públicas”, en H. Arkes y K. Hammond, *Judgement and Decision Making,* Cambridge University Press, Cambridge (Cambridgeshire), 1986.

El proceso administrativo

7. Planeamiento, gestión y control





Planeamiento, gestión y control

Por Agustín Gatto *(con la colaboración de María Paula Bruni, Silvia Lambersky, Lucina Cabrejas, Gabriela Urey, Anita Alegre López, Eduardo Cerezuela y Raúl Tapia)*

Introducción

En este capítulo, introduciremos los conceptos básicos que hacen al proceso de planificación y control de gestión.

Para ello, abordaremos previamente el concepto de organización y su relación con la planificación estratégica y operativa.

A continuación, describiremos el proceso de toma de decisiones, pues todo proceso de planificación implica elegir un curso de acción e implementarlo.

Luego, habiendo comprendido la dinámica organizacional, desarrollaremos los conceptos que hacen a los procesos de planificación estratégica y operativa. En ellos incorporaremos herramientas a utilizar en dichos procesos.

Finalmente, describiremos el sistema de control de gestión en una organización.

La organización y su entorno

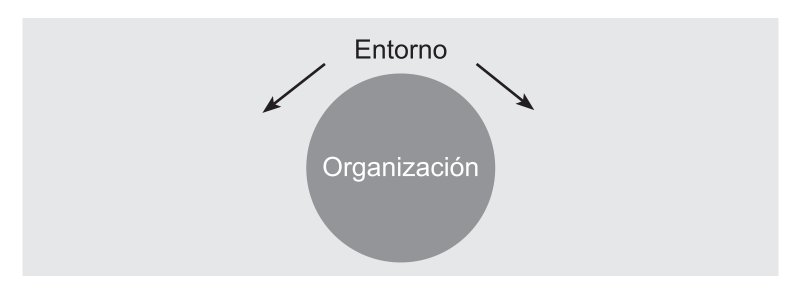
Las organizaciones son sistemas sociales que mediante la utilización de recursos, desarrollan un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo común, dentro de un contexto con el que establece una influencia recíproca.

Edgar H. Schein define a la organización como una coordinación de esfuerzos, de finalidades comunes, división del trabajo y jerarquía de la autoridad.

Toda organización está unida indisolublemente con el entorno; de allí la importancia de este último, porque al ser la organización un sistema abierto, es fundamental que exista un equilibrio dinámico entre ambas partes.

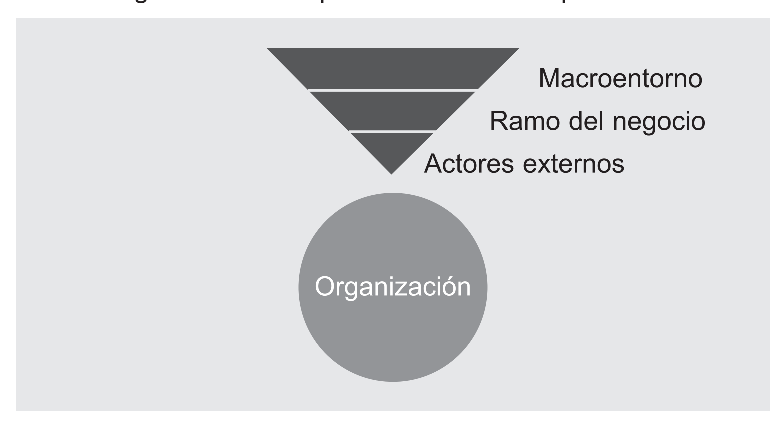
Para estudiar adecuadamente la organización, debemos diferenciar:

- Los elementos del entorno.
- Los elementos de la organización.



El entorno abarca todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento. Incluye algunos que la influencian de forma directa (empleados, accionistas, clientes, competidores y proveedores) y otros que la influencian de forma indirecta (política económica, factores sociales y culturales, etc.). Estos últimos no son controlables por la organización y afectan sus resultados.

El entorno de la organización comprende tres niveles que actúan sobre ella:



El macroentorno internacional y local define las condiciones económicas de la región o país donde actúa la organización. Está influenciado por factores políticos, sociales, culturales y demográficos.

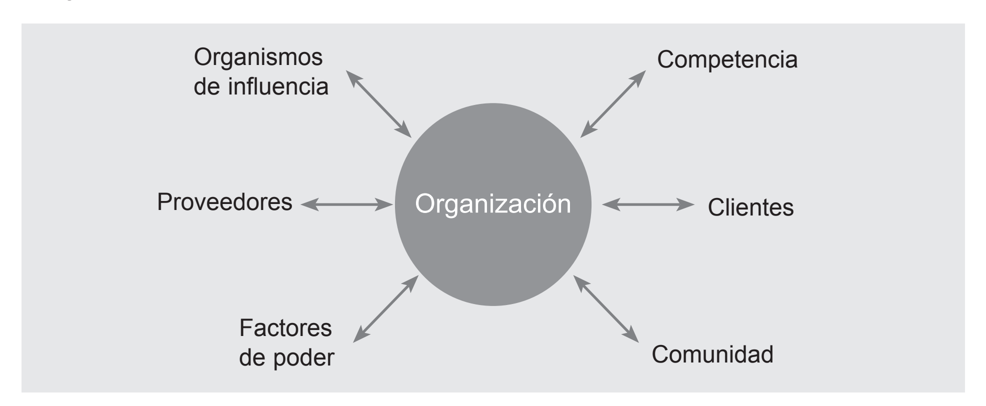
Los procesos de recesión y expansión de la economía, así como las variaciones en la distribución del ingreso y la presión tributaria, entre otros factores, provocan cambios que se traducen en modificaciones en la oferta y la demanda de bienes y servicios. Al variar la oferta y la demanda, los resultados de la organización serán afectados.

Teniendo en cuenta los factores que condicionan al macroentorno, el ente carece de herramientas para influenciarlo, por lo cual es importante que en el proceso de planificación se definan las variables macroeconómicas actuales y proyectadas que serán contempladas en él. De esta forma, la organización se anticipa a futuras situaciones que pueden afectarla, planificando su accionar.

El ramo del negocio se refiere a la industria en la cual actúa la organización e incluye no sólo el mercado actual, sino además su mercado potencial, sus características económicas, tecnológicas, regulaciones, etc. Cuando un grupo de empresas ofrecen productosy/o servicios que son sustitutos cercanos entre sí, se dice que pertenecen a la misma industria.

La diferencia entre el ramo del negocio y los actores externos es que estos últimos pueden ser influenciados por las decisiones de la empresa, mientras que el primero no. Para producir un cambio en el ramo del negocio, es necesaria la acción del conjunto de las empresas que forman parte del sector de la industria.

Los actores externos interactúan en forma permanente con la organización y son los siguientes:



Por **clientes** entendemos a los receptores de los bienes y servicios de la organización, que condicionan el flujo de ingresos de la misma. Sin clientes, la organización no podría existir.

Los **competidores** (o **competencia**) son aquellos que con sus productos absorben la misma porción del presupuesto de los clientes que nuestra organización. Sus productos y/o servicios, a los ojos del cliente, cumplen la misma función que los productos y/o servicios de nuestra empresa. La identificación de los productos sustitutos no es sencilla, pues requiere poder de análisis y de observación. Esto hace que dimensionar la competencia potencial no sea tarea fácil.

Los **proveedores** son aquellos que facilitan a la organización recursos materiales, humanos, intangibles y financieros necesarios para la operación del negocio. Los

proveedores son clave, porque en muchos casos la calidad de sus productos determina la calidad de los productos de la organización.

Los **factores de poder** son aquellos que tienen la posibilidad de condicionar los objetivos de la organización y/o su negocio. Son los socios o accionistas de la misma.

Los **organismos de influencia** son los que, en forma organizada y sistemática, condicionan la toma de decisiones en la empresa, afectando sus resultados. Entre ellos podemos encontrar organizaciones no gubernamentales (Greenpeace, Amnesty International, etc.), organizaciones gubernamentales (Administración Federal de Ingresos Públicos, Banco Central, etc.), el Estado (nacional, provincial y municipal), organismos internacionales (Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, etc.) y organizaciones civiles para fines determinados (sindicatos, cámaras empresariales, defensa del consumidor, etc.).

La **comunidad** está conformada por el conjunto de la sociedad que puede estar relacionada en forma directa con la organización (como los mencionados anteriormente), o no (el resto de los actores sociales que nada tienen que ver con la organización), pero todos pueden influir a través de sus acciones y opiniones en las decisiones de ésta. Los medios de comunicación constituyen un factor relevante dentro de la comunidad. Contribuyen a formar opinión en la sociedad y, de esta manera, pueden condicionar las decisiones de la organización.

Es necesario destacar que entre cada actor externo y la organización siempre existe un mercado. Por ejemplo, entre la organización y los clientes, el mercado está formado por los productos y/o servicios que ofrecen tanto la empresa como los competidores. Entre la organización y los proveedores, el mercado existente está conformado por los distintos insumos que estos últimos (junto con sus competidores) suministran al ente. Es por eso que la organización interactúa permanentemente en distintos mercados. De allí, la importancia de tener en cuenta al entorno en los procesos de planificación.

Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones implica identificar y seleccionar un curso de acción (de entre varios posibles) para resolver un problema. Cabe aclarar que una alternativa entre todos los cursos de acción posibles puede ser mantener el statu quo, es decir, no hacer nada.

El tener que tomar una decisión determinada implica necesariamente la existencia de un problema a resolver. Esto significa que hay una brecha o discrepancia entre la situación en la que estamos y la situación en la que desearíamos estar. Esta brecha precisamente constituye el problema a resolver.

Existen dos recursos fundamentales en el proceso de toma de decisiones:

- La información.
- La capacidad y experiencia del decididor.

La información debe reunir las siguientes características para asegurar su calidad:

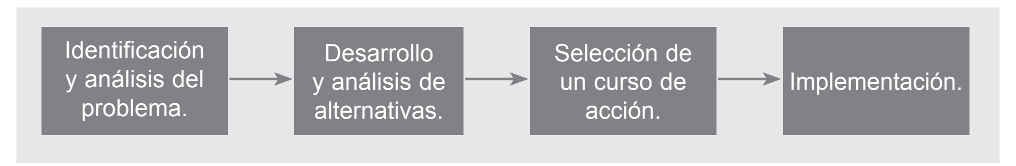
- **Ser útil**: oportuna, relevante, confiable, completa y clara.
- **Ser eficiente**: el costo de obtenerla no debe superar los beneficios derivados de acceder a dicha información.

Por ello se debe tener en cuenta: "Cuando no tenga información… ¡búsquela! Si la encuentra totalmente… ¡úsela! Si sólo encuentra poca o mucha… ¡cree a partir de ella! Si no la encuentra… ¡genérela!".

El decididor debe tener condiciones humanas, intelectuales y técnicas pertinentes al problema a resolver. Sus características personales, sus creencias, su cultura, sus intereses, su experiencia, entre otros factores, influenciarán la decisión.

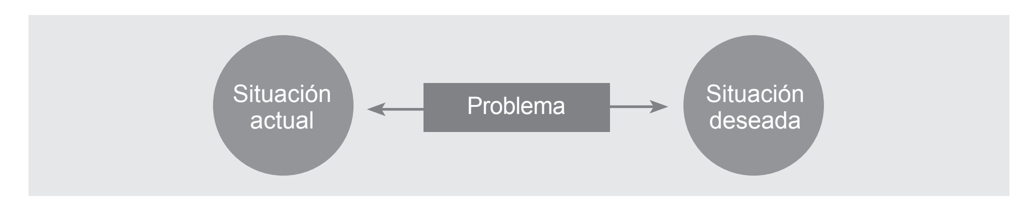
Siendo así, la calidad de la información y las competencias del decididor determinarán, junto a la metodología, la calidad de la decisión.

Dicha metodología consta de las siguientes etapas:



Identificación y análisis del problema

Esta etapa consiste en especificar claramente el problema definiéndolo y estableciendo sus características. Ello implica hacer un correcto diagnóstico de la situación actual y determinar el objetivo o situación deseada.



Si no hacemos un correcto diagnóstico de la situación actual y especificamos claramente el objetivo, la distancia entre ambos no será la correcta y, por ende, el problema estará mal definido.

Es fundamental tener presente que "la solución está dentro del problema". Es por ello que esta etapa no sólo es la más importante, sino que, además, definirá la calidad de la decisión.

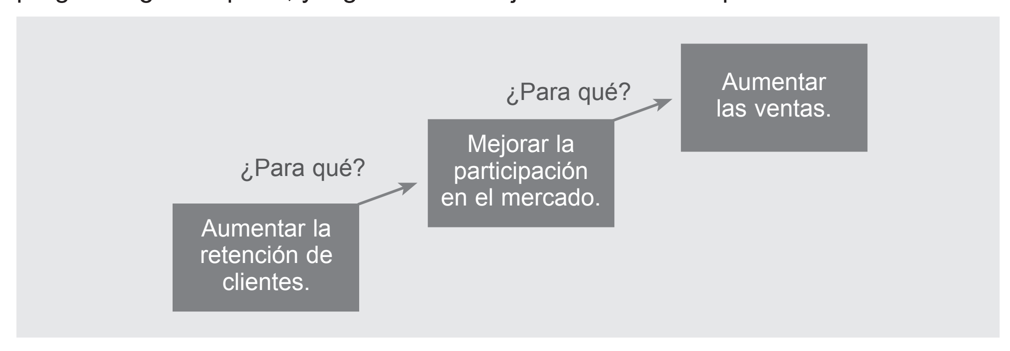
En palabras de Abraham Maslow: "Para el hombre que sólo tiene un martillo como herramienta, cada problema luce como un clavo".

Existen diversas herramientas para establecer claramente el problema. Entre ellas podemos citar las siguientes:

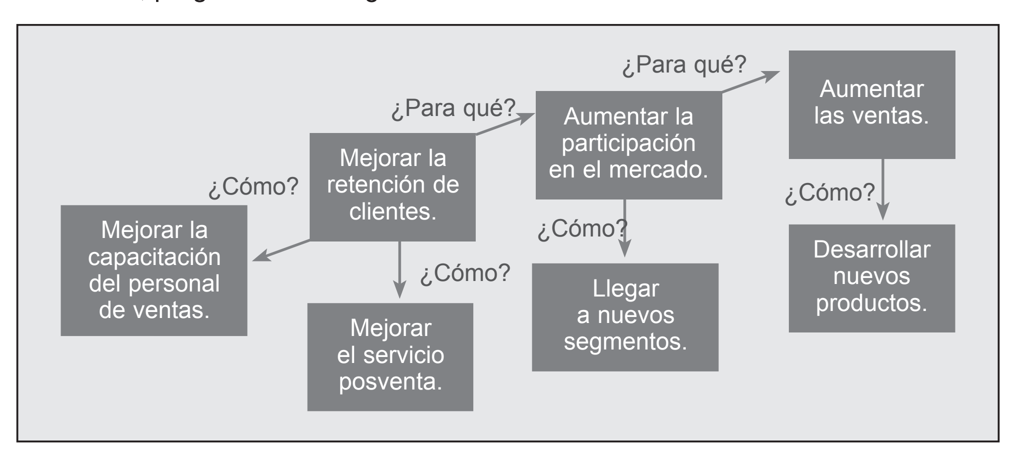
- Cadena de medios a fines.
- Orden de prioridades.
- Ley de Pareto.
- Teoría sistémica.
- Arquetipos sistémicos.

La **cadena de medios a fines** es una herramienta que nos permite interrelacionar objetivos de distintos niveles. Preguntándonos "¿Para qué?" formulamos objetivos más generales o de orden superior. Si queremos ir en sentido inverso, es decir, hacia objetivos más específicos de un nivel inferior, debemos preguntarnos "¿Cómo?".

Para explicar la metodología desarrollaremos un ejemplo. La empresa quiere mejorar la retención de clientes y necesita conocer distintas alternativas que le permitan resolver el problema. Para enfocar adecuadamente el mismo, utilizamos primero la pregunta "¿Para qué?", y lograr así los objetivos de nivel superior.



Una vez conocidos los objetivos de nivel superior, comenzamos a analizar en sentido inverso, preguntándonos "¿Cómo?"



Tal como lo plantea el primer esquema, la cadena de medios a fines nos permite, preguntándonos “¿Para qué?”, ampliar la visión del problema, es decir, ver el bosque y no sólo el árbol. Asimismo, en el segundo esquema podemos observar que preguntándonos “¿Cómo?”, bajamos a detalle los objetivos, para implementar las soluciones.

Cuando nos preguntamos “¿Para qué?”, y determinamos objetivos de nivel superior, podemos cuestionar el “¿Cómo?”, a partir de esos objetivos de nivel superior generados y obtener, así, soluciones alternativas.

El **orden de prioridades** es una herramienta que permite establecer la importancia del problema, su urgencia y, de esa manera, establecer el orden de resolución.

Un problema es importante cuando se encuentra directamente vinculado a objetivos prioritarios. En cambio, es urgente cuando por una cuestión de necesidad no puede ser resuelto en un momento futuro.

Para entender la diferencia entre lo importante y lo urgente, presentamos una matriz que clasifica a las distintas actividades bajo la combinación de ambas variables. Esta matriz fue extraída del libro Primero lo primero, de Stephen R. Covey.



	Urgente	No urgente
Importante	• Crisis. • Problemas. • Proyectos con fechas de vencimiento y reuniones.	• Planificación. • Prevención. • Clarificación de valores. • Creación de relaciones.
No importante	• Interrupciones. • Llamadas telefónicas. • Informes. • Reuniones. • Eventos.	• Correspondencia publicitaria. • Llamadas telefónicas.

Ejemplificaremos para entender lo planteado. Reparar una máquina que puede paralizar totalmente el funcionamiento de una fábrica es urgente y, además, importante. Sin embargo, cabe preguntarnos: ¿Cuál es la causa de la avería? Porque puede ocurrir que, debido a que postergamos los procesos de mantenimiento preventivo que en su momento eran importantes y no urgentes, estamos ahora frente a una situación urgente e importante que podría haberse evitado si la prevención se hubiese realizado en el momento adecuado.

Cuando no otorgamos el lugar que corresponde a lo importante y no urgente, aumentan las actividades urgentes e importantes.

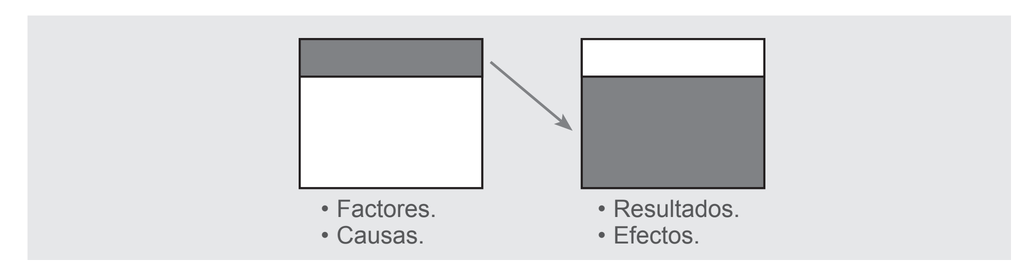
Cuando actuamos sobre lo importante y no urgente, nosotros guiamos el proceso. En cambio, cuando actuamos en lo importante y urgente, el proceso nos lidera a nosotros.

Las actividades urgentes y no importantes, a veces, se priorizan sin satisfacer necesidades reales, sólo por el hecho de ser urgentes. Debemos tener cuidado en identificar claramente este tipo de actividades para segregarlas adecuadamente y no perder el foco en nuestra actividad cotidiana. Lo no urgente y no importante implica una pérdida de tiempo.

Evidentemente, para lograr nuestros objetivos, debemos centrarnos en lo importante dejando en un segundo plano lo no importante. Además, dentro de lo importante, debemos priorizar razonablemente lo no urgente, pues de lo contrario estaremos alimentando lo urgente por no habernos anticiparnos adecuadamente a situaciones futuras.

La ley de Pareto lleva el nombre de un economista que nació en 1906 y que creó una fórmula matemática para describir la distribución desigual de la riqueza. Es una herramienta para priorizar los problemas. La regla establece que unos pocos factores (el 20%) determinan una porción significativa de los resultados (el 80%). De acá surge que debemos dar preferencia a los pocos factores que son responsables del 80% de los resultados.

Esta ley también se conoce con el nombre de “regla del 80-20” y podemos graficarla de la siguiente manera:



El método de control de inventarios ABC consiste en clasificar los artículos en función del efecto que sus variaciones cuantitativas provocan en el resultado del negocio.

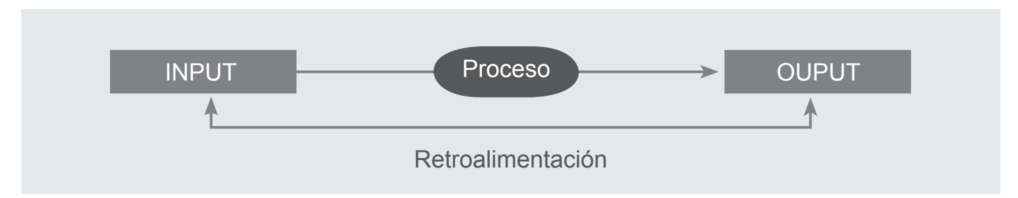
- **A:** el efecto de la variación es importante en el resultado final.
- **B:** el efecto de la variación es medianamente importante en el resu
- **C:** el efecto de la variación es poco importante en el resultado final.

Por ejemplo, en un negocio de venta de ropa de esquí no es lo mismo que falten diez camperas con alta tecnología para climas fríos que diez pares de medias.

Ésta es una clara aplicación de la ley de Pareto, pues para efectuar los controles, prioriza el grado de impacto en el resultado final.

Según la **teoría sistémica**, un sistema es un conjunto interrelacionado de partes con un objetivo común, donde se producen unos inputs que después de ser sometidos a un proceso liberan al exterior del sistema unos outputs que retroalimentan al mismo.

Podemos graficar dicha teoría de la siguiente forma:



Este modelo permite focalizar los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad.

La **eficiencia** es la optimización de los recursos utilizados para lograr los objetivos, mientras que la **eficacia** es el logro de los objetivos y la **efectividad** es el logro del impacto esperado en el entorno.

Asimismo, el modelo de sistemas nos permite diferenciar claramente los recursos, los procesos y los resultados; y también comprender el proceso de control.

Peter Senge (1993) propone diferentes **arquetipos sistémicos** para comprender la complejidad de los problemas y poder determinar la adecuada solución.

Los arquetipos son estructuras en juego que debemos reconocer para saber dónde aplicar el apalancamiento; de esta manera, no sólo resolvemos el problema, sino también los factores que lo generaron.

El arquetipo llamado **"límites del crecimiento"** es un proceso que se alimenta de sí mismo para producir un período de crecimiento o expansión acelerada. Luego, el crecimiento se vuelve más lento y hasta puede detenerse para después colapsar. La fase de crecimiento es causada por uno o varios procesos de realimentación reforzadora. La desaceleración surge como un proceso compensador que se activa cuando se llega al límite.

Para comprender adecuadamente este arquetipo, vamos a dar un ejemplo. Una empresa introduce en el mercado un producto que al poco tiempo se pone de moda. Al principio, las ventas crecen aceleradamente y, aprovechando la situación, se amplía la oferta del producto (gran variedad de colores). Al cabo de un tiempo, las ventas decrecen sin motivo evidente. Lo que ocurre es que la duración de la moda tiene un límite porque los gustos de la gente cambian.

Otro arquetipo es el llamado **"desplazamiento de la carga"**. Consiste en utilizar una solución de corto plazo para corregir un problema, con resultados aparentemente positivos. Esta solución sirve en el corto plazo, e inmediatamente se observan buenos resultados; sin embargo, con el tiempo, la misma, que siempre funcionó rápidamente, deja de funcionar. Lo que se debe hacer es buscar la solución fundamental, aquella que apunta a resolver la cuestión de fondo y sirve para el largo plazo.

Para ilustrar este arquetipo, plantearemos un ejemplo. Cuando tratamos de aliviar un dolor de cabeza tomando aspirinas, al principio el dolor se calma, pero con el tiempo las aspirinas dejan de hacer efecto. Hay que ver el motivo real de ese dolor de cabeza

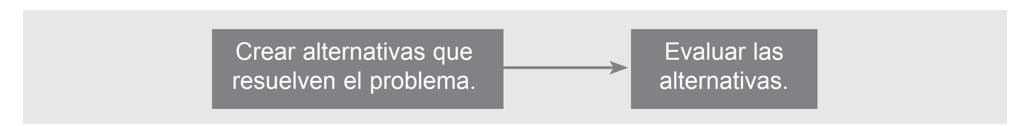
y buscar la solución adecuada; quizás es presión alta o cualquier otra enfermedad. El dolor de cabeza sólo era un síntoma, no era el problema fundamental.

Otro arquetipo es el de **escalada**. Observamos este proceso cuando dos personas u organizaciones creen que su bienestar depende de una ventaja relativa de una sobre la otra. Entonces, cuando una se adelanta, la otra se siente amenazada y reacciona con mayor agresividad para recobrar su ventaja. Este accionar, a su vez, hace que la primera también se sienta amenazada y reaccione nuevamente. Así se cae en un círculo vicioso, donde la escalada de reacciones agresivas provoca pérdidas en ambas partes. La solución es buscar que las dos partes ganen o alcancen sus objetivos.

Un ejemplo de este arquetipo, muy común, es la guerra de precios entre competidores. Hasta que uno no decide revertir su posición, la espiral viciosa no termina.

Desarrollo y análisis de alternativas

Esta etapa comprende los siguientes pasos:



En el proceso de generación de alternativas es muy importante la creatividad. Para crear alternativas, podemos utilizar las siguientes herramientas:

- Cadena de medios a fines.
- Arquetipos sistémicos.
- Técnicas grupales.
- Pensamiento lateral.

La **cadena de medios a fines** y los **arquetipos sistémicos** fueron comentados anteriormente y es importante destacar que son herramientas útiles en las dos primeras etapas del proceso de toma de decisiones.

Entre las **técnicas grupales** utilizadas podemos mencionar: tormenta de ideas o brainstorming, método delphi, método de las relaciones forzadas, etc. Todas ellas tratan de generar ideas sin ser evaluadas previamente para evitar inhibiciones del grupo.

Edward De Bono (2000) explica que pensamiento lateral y creatividad están relacionados, y que se diferencian en que el primero supone un proceso que puede ser aprendido y usado conscientemente, mientras que el segundo es un proceso más espontáneo y deliberado.

El **pensamiento lateral** se caracteriza por ser perspicaz. Por perspicacia se entiende una profunda y clara visión interna de un tema. Surge con la alteración de los modelos de información existente y su subsiguiente reestructuración en un orden

distinto; esta alteración de los modelos puede producirse deliberadamente con el pensamiento lateral, con lo que se produce, a su vez, una reordenación de la información que puede permitir la elaboración de nuevas soluciones.

Un rasgo distintivo del pensamiento lateral es que todas las soluciones y nuevas ideas que surgen como resultado de esta forma de pensamiento aparecen como obvias tan pronto se demuestra su eficacia. En realidad, esto revela la incapacidad de la lógica de elaborar semejantes soluciones.

El humor es un excelente ejemplo de pensamiento lateral: Churchill estaba sentado junto a lady Astor en un banquete. Ella lo miró y le dijo: “Mr. Churchill, si usted fuera mi marido, le echaría veneno en el café”. Churchill se volvió hacia ella y le replicó sonriendo: “Señora, si usted fuera mi mujer… me bebería el café”.

El pensamiento lateral tiene como objetivo principal la disgregación de los conceptos más o menos establecidos, para que pueda producirse su reestructuración automática.

Se suele pensar que el pensamiento vertical o lógico es la única forma posible de pensamiento, cuando en realidad el pensamiento lateral constituye otra forma distinta de pensar y ambos deberían complementarse. A continuación, exponemos las diferencias entre el pensamiento vertical (o lógico) y el lateral:

DIFERENCIAS ENTRE:		
	Pensamiento vertical (PV)	Pensamiento lateral (PL)
1	El PV es selectivo.	El PL es creador.
2	El PV sólo se mueve si hay una dirección hacia la cual moverse.	El PL se mueve para crear una dirección.
3	El PV es analítico.	El PL es provocativo.
4	El PV se basa en la secuencia de ideas	El PL puede efectuar saltos.
5	En el PV cada paso debe ser correcto.	En el PL no es preciso que cada paso sea correcto.
6	El PV usa la negación para bloquear bifurcaciones y desviaciones laterales.	En el PL no se rechaza ningún camino.
7	En el PV se excluye lo que parece no relacionado con el tema.	En el PL se explora incluso lo que parece completamente ajeno al tema.
8	En el PV se siguen los caminos más evidentes.	El PL sigue los caminos menos evidentes.
9	El PV es un proceso finito: se confía en llegar a una solución.	El PL es un proceso probabilístico: no se garantiza una solución, sólo se aumenta la probabilidad de encontrar la óptima.
10	En el PV las categorías, clasificaciones y etiquetas son fijas.	En el PL las categorías, clasificaciones y etiquetas no son fijas.

Es importante destacar que ambos tipos de pensamiento, el vertical y el lateral, son complementarios. El lateral es útil para generar nuevas formas de ver las cosas, mientras que el vertical es necesario para su subsiguiente evaluación y puesta en práctica.

Los problemas identificados en la primera etapa pueden ser de tres tipos:

- Problemas que requieren para su solución más información.
- Problemas que no requieren información adicional, sino una reordenación o reestructuración de la información disponible (perspicacia).
- Problemas menos definidos (el problema es la ausencia de éste). Se ignoran los aspectos que pueden mejorarse.

Para generar soluciones alternativas al primer tipo de problemas, podemos utilizar el pensamiento vertical, mientras para el segundo y el tercero se requiere el pensamiento lateral.

En el libro previamente citado de E. De Bono (2000), se explican en detalle las diversas técnicas y herramientas que ayudan a desarrollar y aplicar el pensamiento lateral.

Concluida la generación de alternativas, comienza su evaluación. Aquí se busca medir el grado de cumplimiento de cada una respecto del objetivo buscado, teniendo en cuenta ciertos criterios establecidos a priori.

Para evaluar dichas alternativas, podemos utilizar métodos cuantitativos y/o cualitativos. Entre ellos, encontramos:

- Costos para la toma de decisiones.
- Evaluación de proyectos.
- Árboles de decisión.
- Teoría de los juegos.

Los **costos para la toma de decisiones** son una técnica cuantitativa que permite establecer cuáles son los costos diferentes entre dos decisiones y, así, determinar la más conveniente.

La **evaluación de proyectos** nos permite conocer, por un lado, cuál es la rentabilidad de las decisiones y, por otro lado, el tiempo que tarda en recuperarse el capital invertido.

Los **árboles de decisión** son una herramienta que ayuda a determinar cuál es la alternativa que promete el máximo beneficio en cada punto de decisión.

La **teoría de los juegos** es una rama de la matemática aplicada, que permite analizar situaciones donde el futuro de distintas personas es interdependiente y donde la posición de cada jugador depende de las acciones de los demás integrantes de la partida.

En este paso, es muy importante el juicio crítico.

Selección de la alternativa o curso de acción

En esta etapa, ponderando toda la información recabada durante el proceso, y teniendo especialmente en cuenta los elementos positivos y negativos surgidos en la evaluación de los cursos de acción, debemos tomar la decisión.

Como dijimos, para generar alternativas se requiere creatividad, para evaluarlas se requiere juicio crítico, y para tomar la decisión se requieren iniciativa y poca aversión al riesgo.

En general, es muy difícil que una misma persona reúna todas las habilidades. Cuando una persona es muy creativa, le resulta difícil tomar la decisión porque siempre está a la expectativa de poder encontrar otra alternativa mejor. En cambio, a la persona con coraje le resulta fácil tomar la decisión, pero difícil crear alternativas. A fin de mejorar el proceso de toma de decisiones, es recomendable que el mismo sea realizado por un grupo de personas para que, en conjunto, potencien todas sus habilidades.

Implementación

La implementación consiste en elaborar un plan de acción que permita poner en práctica la alternativa elegida.

El plan de acción debe contemplar:

- Los recursos necesarios, los responsables, y el momento y el lugar de la ejecución.
- La forma de comunicación de la decisión.
- Los resultados esperados.
- El sistema de control.

La asignación de los recursos es clave en el éxito de la decisión, ya que si ésta no cuenta con los adecuados, no podrán lograrse los objetivos. Por ejemplo, si el plan requiere que las ventas sean a crédito, deben contemplarse los recursos financieros para otorgar los mismos.

Es muy importante para el éxito del plan y el logro de los objetivos que ese plan se comunique a todas las personas directa e indirectamente involucradas. Se debe transmitir toda la información necesaria para que éstas puedan lograr las metas propuestas, teniendo en cuenta que quienes no participaron de la decisión no conocen lo mismo que los que sí lo hicieron. Asimismo, según Norman Meier, para que la decisión sea eficaz, debe reunir dos condiciones:

- Calidad propia de la decisión.
- Grado de aceptación de ésta por quienes deben implementarla.

ED = C x A

ED = eficacia de la decisión.
C = calidad de la decisión.
A = grado de aceptación.

El grado de aceptación va a depender de la información que se transmita a quienes deban implementarla, de la participación que éstos tuvieron en la toma de la decisión y de la capacidad para motivar a los implementadores.

Toda decisión debe prever el control de los resultados obtenidos con los esperados, para conocer los desvíos, analizarlos y tomar las medidas correctivas que sean necesarias.

Proceso de planificación

Santiago Lazzati (1997) plantea la similitud entre el proceso de toma de decisiones y los de planificación estratégica y operativa. A continuación, presentamos dicho planteo:

Prototipo de la problemática	Etapas		
	I	II	III
Toma de decisiones.	Identificación y análisis del problema.	Desarrollo, análisis y selección de alternativa.	Implementación dela solución.
Planificación estratégica.	Análisis estratégico.	Formulación de la estrategia.	Implementación de la estrategia.
Planificación operativa.	Diagnóstico de la situación.	Diseño de la solución.	Implementación de la solución.

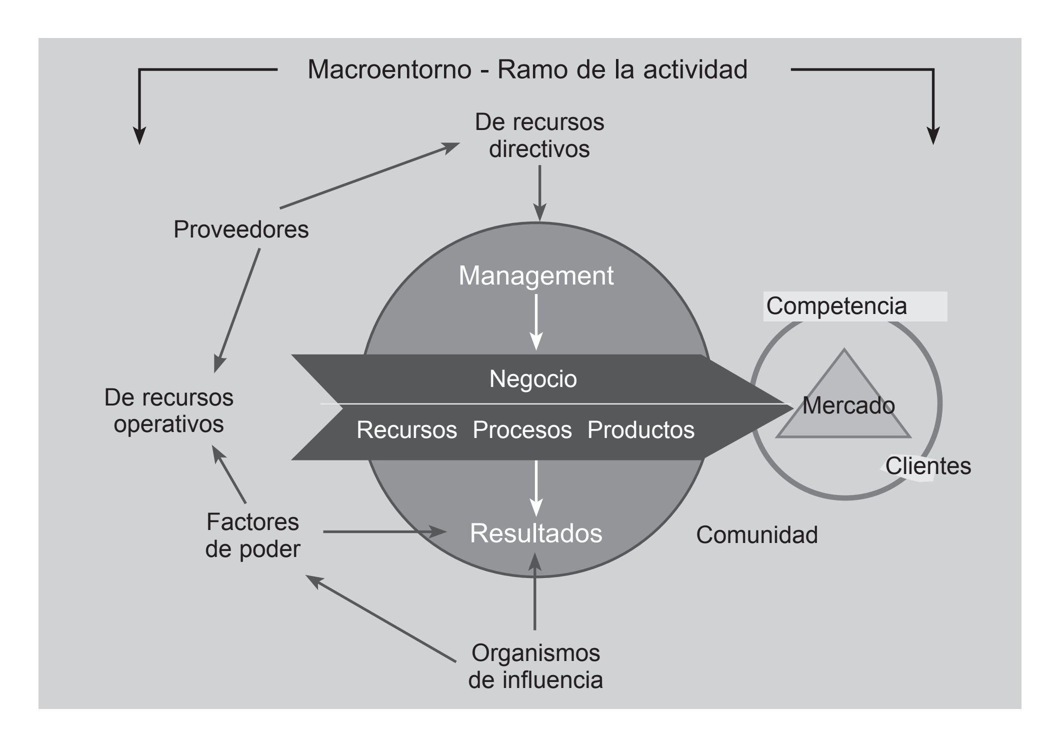
De este modelo se desprende que los procesos de planificación implican necesariamente un proceso de toma de decisiones.

En la vida de las organizaciones, las decisiones pueden tomarse de dos formas:

- “A caballo” de la acción.
- En forma anticipada.

La primera es un proceso espontáneo; en cambio, la segunda implica un proceso de planificación.

Para conocer los distintos elementos a tener en cuenta en el proceso de planificación, vamos a utilizar el modelo de análisis organizacional de Santiago Lazzati con algunas adaptaciones. Dicho modelo puede resumirse de la siguiente manera:



El modelo de toma de decisiones es el de Santiago Lazatti (con algunas modificaciones) y se encuentra en el libro citado, que en la página 12 describe la aplicación del modelo de toma de decisiones a los procesos de planificación.

Planificación
• Proyectar un futuro deseado. • Proyectar actividades y recursos necesarios para lograrlo.

En otras palabras, planificar implica definir los objetivos y los medios para alcanzarlos.

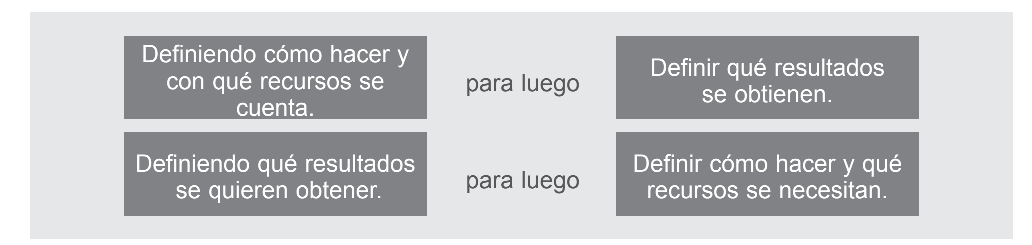
Peter Drucker postula que la función específica de la administración es hacer más productivos los recursos. Existen cuatro recursos básicos cuya productividad debe ser mejorada sustancialmente en las organizaciones: su capital, sus bienes físicos fundamentales, el uso del tiempo y su grado de conocimiento.

El postulado de Peter Drucker sólo es posible a través de un proceso de planificación. La planificación nos permite mejorar la aplicación de los recursos, el logro de los objetivos y el control de los desvíos, tal como lo exponemos a continuación:

Para qué sirve planificar
• Definir hacia dónde nos dirigimos. • Negociar. • Comunicar eficazmente. • Crear futuro. • Generar compromiso. • Ordenar pensamientos. • Guiar hacia el objetivo. • Controlar.

Cabe preguntarse si siempre es necesario planificar. La respuesta es: sólo cuando el hecho futuro deseado implica un conjunto de decisiones interdependientes. Tal es el caso de las decisiones tomadas en la organización.

La planificación puede llevarse a cabo de formas distintas, a saber:



En la primera, nos ocupamos de los aspectos relacionados con los recursos y las actividades para luego definir los resultados a obtener. En la segunda, en cambio, el proceso es exactamente el inverso. El proceso de planificación comienza normalmente por la segunda de las opciones para luego retroalimentar la primera.

Habiendo explicado el planeamiento como proceso integral, plantearemos los diferentes tipos de planeamiento:

- Planeamiento estratégico.
- Planeamiento operativo.

Planificación estratégica

El proceso de planificación estratégica es un esfuerzo de la organización bien definido. Se busca especificar la estrategia de una empresa y asignar responsabilidades para la ejecución de la misma.

La planificación estratégica hace un análisis de la situación actual y busca accionar sobre lo que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y analiza las herramientas y los recursos necesarios para lograr la misión.

Es importante destacar que la planificación se suele realizar en el contexto presente, siempre dinámico y cambiante, y con un futuro incierto. Si bien se intenta disminuir la incertidumbre mediante pronósticos, estudios de mercado, proyecciones, etc., la realidad es que serán simplemente supuestos necesarios para comenzar un análisis y una proyección clave para la compañía, pero no estarán "prediciendo" el futuro. Son una base y guía para poder trabajar y sobre la cual se pueda construir la planificación estratégica.

La planificación estratégica va de la mano de la visión y la misión, para poder determinar objetivos y metas, así como los planes de acción para armar el camino que direccionará a la empresa. Incorpora el análisis del ambiente externo (entorno) y el análisis interno (cultura organizacional), y atraviesa los valores de la compañía.

Antes de introducirnos en el proceso de planificación estratégica, vamos a hacer algunas reflexiones sobre el significado de la estrategia en el contexto corporativo.

Muchas son las definiciones que se le dan a este concepto y es tal su importancia que es difícil elegir una sola.

Estrategia

Tomaremos de referencia la definición de Hax y Majluf (1997), en donde se integran varias dimensiones de la estrategia:

- Determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos.
- Selecciona los negocios en los que participa o debe participar la organización.
- Intenta alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas provenientes del entorno en el que está inmersa la empresa y a los puntos fuertes y débiles de la organización.
- Identifica las tareas de gestión específicas en los diferentes niveles de la organización.
- Constituye un patrón de decisiones unificador e integrador.
- Es una expresión del propósito estratégico de la organización.
- Apunta a desarrollar y fomentar las habilidades centrales de la empresa.
- Es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles a fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible.

También debemos tener en cuenta lo que significa plasmar una estrategia desde el punto de vista de los recursos humanos.

Las estrategias ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción de los directivos y de todos los empleados, cada uno desde su nivel de alcance y responsabilidad. También son un vehículo para aplicar y expandir la cultura organizacional.

Trabajaremos sobre tres perspectivas presentadas por Hax y Majluf en la obra citada, donde fueron definidas como dimensiones esenciales de cualquier proceso formal de planificación:

- La estrategia corporativa.
- La estrategia de negocios.
- La estrategia funcional.

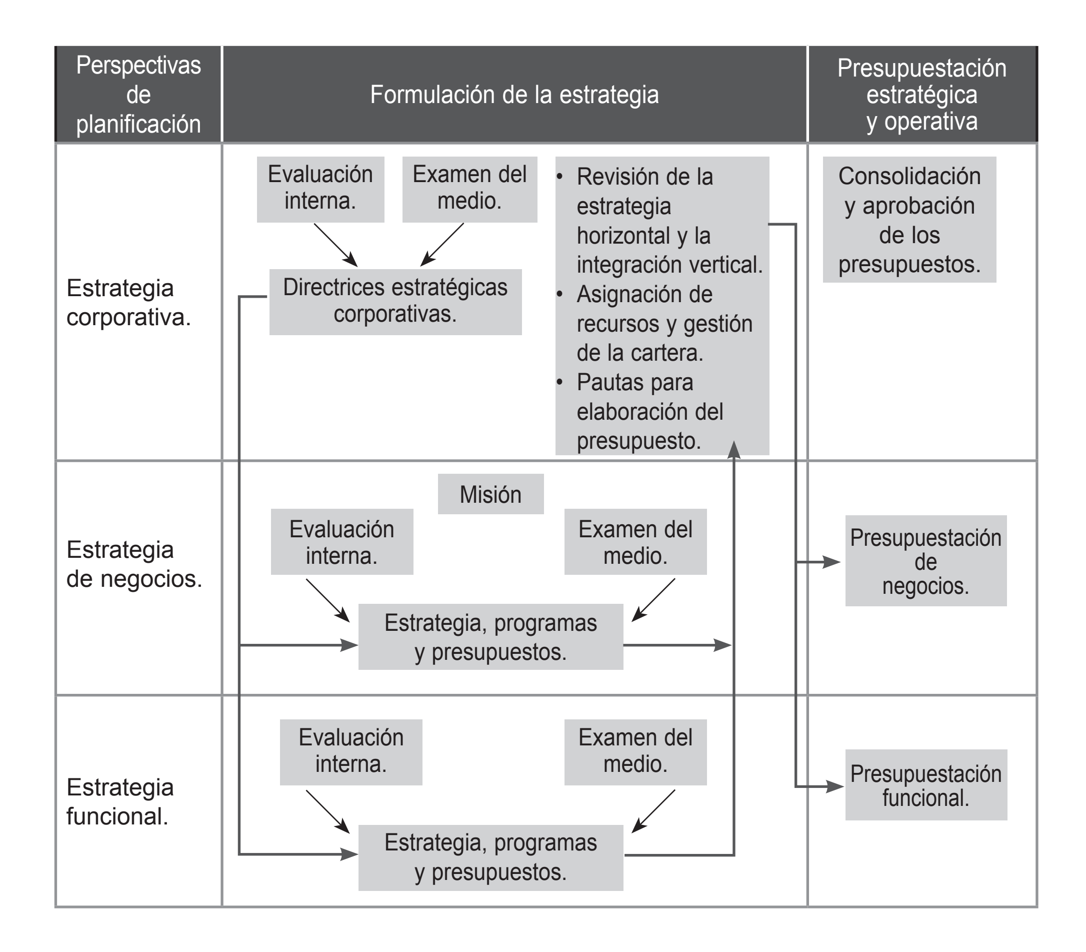
La **estrategia corporativa** está directamente ligada a las decisiones que tienen mayor alcance, englobando la totalidad de la empresa. Son decisiones tomadas por los altos directivos que poseen la perspectiva adecuada de la organización y que tienen una visión holística e integradora.

Cuando hablamos de **estrategia de negocios**, trabajamos sobre dos ejes. Por un lado, el sector en el que la empresa está compitiendo (alcance del negocio), y por el otro, la forma de competir (desarrollo de las competencias únicas del negocio). Analizar el entorno nos permite identificar las oportunidades y amenazas del ámbito de actuación de la compañía, profundizando en el comportamiento de la industria y las tendencias del mercado a futuro. Paralelamente, el análisis y la evaluación interna determinan en qué situación competitiva se encuentra el negocio, por medio del seguimiento de las actividades clave de la cadena de valor. En este punto, nos introducimos en el negocio de la compañía para identificar las fortalezas y debilidades básicas del negocio.

Luego de analizar la visión, el entorno y sus variables, y volver la mirada hacia el interior de la compañía, podemos llegar a una definición de estrategia, programas y presupuestos necesarios del negocio.

Por último, la **estrategia funcional** plasma los requerimientos funcionales exigidos y delimitados por las estrategias corporativas y de negocios. Y constituye también el marco de las capacidades necesarias para desarrollar las competencias únicas de la empresa.

Luego de haber definido las perspectivas presentamos el resumen del proceso formal de planificación estratégica del libro de Hax y Majluf (1997, p. 57).



En la introducción del proceso de planificación estratégica nombramos elementos y conceptos clave para poder realizarla. Ahora profundizaremos en ellos.

Para qué sirve planificar
• Quién/quienes están participando del proceso de planificación estratégica.
• La historia de la compañía y su cultura organizacional: qué posibles cambios o qué impacto puede tener la estrategia en la empresa y sus empleados. ¿Son radicalmente distintos? Siguen la línea de pensamiento y comportamiento histórico?, etc.
• También tener presente la motivación que significa y que refleja el proceso de planificación. El nivel de exigencia y los desafíos como móviles y guías de la planificación estratégica.

Visión

La visión busca saber, conocer y determinar qué quiere ser la empresa a largo plazo. Según Santiago Lazzati: "Es la visualización de una situación futura y deseable que se espera lograr en un horizonte de tiempo lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para llegar a ello". Apunta a la organización y exterioriza cuál es la situación deseada para la organización íntegra en un futuro.

También es el "querer ser" de la organización. Suele ser desafiante y ambiciosa, y busca superar el estado y el espíritu de la compañía, de manera profunda y a largo plazo. Es decir que no es un objetivo de alcance simple y superficial; por el contrario, es algo esencial, "eje", y es por eso que llevará tiempo y conciencia asimilarlo y buscar las herramientas para llevarlo a cabo.

La visión es el motor, la fuerza que orienta a funciones como el liderazgo, el planeamiento, la gestión y el control; está ligada a un esfuerzo conjunto de quienes la piensan, para ser plasmada en las acciones diarias. La visión debe ser tomada, aprendida y asimilada por los integrantes de la compañía.

Es un ideal respetado y buscado, que debe generar motivación en todos los integrantes de la empresa. La visión debe ser bien comunicada a toda la compañía. Es primordial entenderla y creerla para poder llevarla adelante, para anhelar que suceda y contribuir en las acciones concretas.

Misión

La misión identifica la tarea básica de una organización. Es la esencia de la misma, lo que es en realidad. Es la razón de ser, los límites o las creencias que tiene la compañía para actuar.

Es importante verla desde dos perspectivas, tal como analizamos previamente: por un lado, el negocio, su definición y su alcance, y por el otro, las competencias únicas que tiene y que podrá seguir desarrollando a futuro.

En cuanto al alcance del negocio, nos referimos a la identificación de los productos y/o servicios generados, los mercados con los que se trabaja y el alcance físico-geográfico.

Debemos conocer el estado actual en el que la empresa está operando; el contraste de ese estado con la situación deseada permitirá armar la correcta asignación de recursos para lograr los desafíos.

Las competencias únicas de la empresa surgen de los recursos y capacidades actuales desarrollados por la empresa, y son la base de la ventaja competitiva sostenible.

Establecer la misión de la empresa es una tarea corporativa, esencial en el proceso de planificación. Es el momento de reflexión sobre la situación actual, el estado de las actividades de la compañía y la definición de los cambios que se quieren realizar a futuro para modificar el curso actual y llegar al deseado.

Valores

Los valores, en el marco de una organización, constituyen el conjunto de creencias acerca de lo que es verdadero o falso, importante o no importante, que se conservan y apoyan conscientemente. Son pautas de conducta, principios fundamentales que guían el comportamiento de la organización, como ser: la búsqueda de la excelencia, el respeto humano, el cumplimiento de disposiciones legales o los hábitos de respeto por la ecología.

Se puede decir que los valores forman una ideología que se infiltra en las decisiones diarias.

Cultura organizacional

La cultura organizacional es un patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros de una organización. Surge de la unión de sentimientos y creencias de cada uno de los integrantes, en función de vivencias pasadas y ambiciones futuras. Es un producto aprendido de la experiencia grupal y, por consiguiente, algo localizable sólo en el lugar donde existía un grupo definible y poseedor de una historia significativa.

La cultura no está “escrita” en ningún manual de procedimiento de la compañía, sino que se puede percibir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro del ambiente organizacional. Significa aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento en un período largo. Es por eso que la cultura es algo muy arraigado, difícil de transmitir y también difícil de modificar.

En algunos casos, el concepto de cultura organizacional permite comprender hechos misteriosos y aparentemente irracionales que se dan en los recursos humanos de una empresa.

Objetivos y metas

Los estados o resultados deseados de comportamiento son los objetivos, y pueden tener una definición cualitativa y cuantitativa: las metas.

Los objetivos representan el fin hacia el que se encaminan la organización, la integración del personal, la dirección y el control. Guían y delimitan cursos de acción en las empresas, y son un marco y un punto de llegada al mismo tiempo.

Deben ser claros, realistas, mensurables y relevantes para la empresa. La enunciación de los objetivos debe ser congruente con el marco estratégico definido por la visión y la misión de la organización.

En la práctica, no es tarea fácil llegar a la formulación de objetivos correctos, que sean desafiantes y alcanzables al mismo tiempo. En el contexto dinámico actual, los objetivos deben ser revisados y formulados teniendo en cuenta las variables externas.

También se deberá tener en cuenta el grado de flexibilidad de los objetivos: a mayor nivel de variables no controlables, mayor riesgo de modificación de objetivos. Es decir, el no cumplimiento de un objetivo por un factor extraordinario deberá ser analizado para poder "netear" el efecto externo del desempeño de quienes trabajaron para llegar a dichos objetivos.

Adicionalmente, los objetivos son también una importante herramienta de la compañía para sus recursos humanos. La tendencia al trabajo por objetivos está en crecimiento y esto permite evaluar y preparar a los empleados e integrantes de una compañía para que sean más flexibles y proactivos con su trabajo.

Herramientas para el análisis

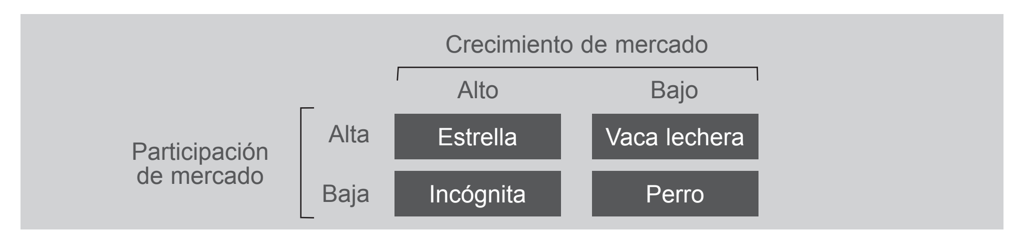
Para el análisis y el proceso de planificación estratégica, así como también para la evaluación de su situación, contamos con diversas herramientas que expondremos a continuación.

Es importante aclarar que ninguna por sí misma es infalible ni tiene la verdad. Son modelos que nos ayudan a acercarnos a la situación actual y proyectar la deseada. En general, es recomendable utilizar una combinación de las mismas para tener un análisis aun más completo. Estaremos analizando:

- La matriz BCG.
- El ciclo de vida del producto y/o servicio.
- La matriz FODA.
- La cruz de Porter.
- El análisis de estrategias competitivas genéricas de Porter.
- La cadena de valor.
- La matriz de Ansoff.
- La teoría de las palancas.

Matriz BCG

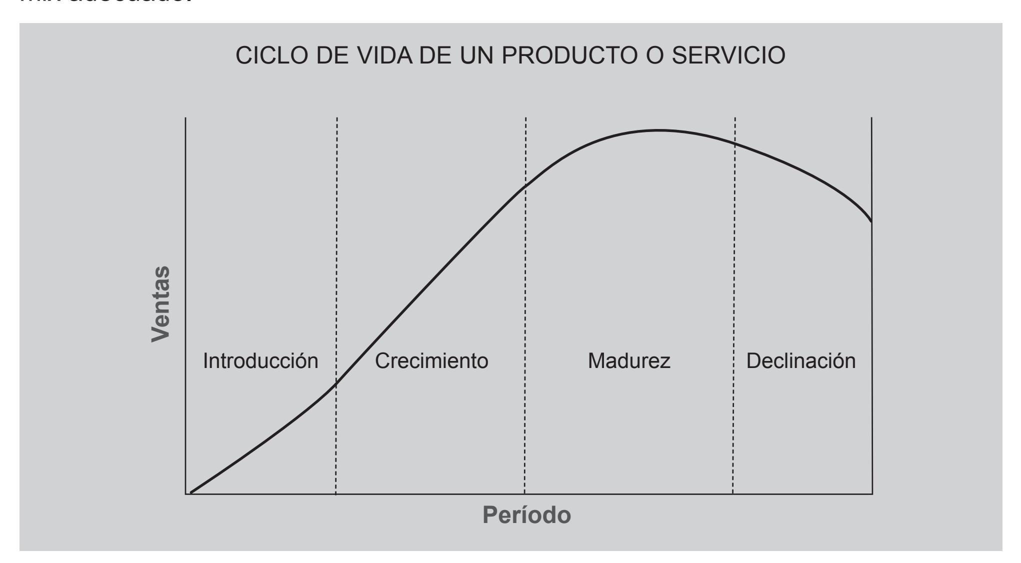
La matriz BCG (Boston Consulting Group) es una herramienta para asignar recursos, una matriz de cartera de negocios. Enfoca el análisis en tres aspectos del producto: ventas, tasa de crecimiento del mercado y los flujos que produce.



- **Estrella**: el producto se encuentra en su mejor momento, es el foco de atención de la compañía. Proporciona una alta rentabilidad para la organización con una baja dependencia de la inversión.
- **Vaca lechera**: el producto se encuentra en una posición competitiva fuerte y una tasa de crecimiento baja; por lo general, está bien posicionado en el mercado y tiene un bajo costo de producción.
- **Incógnita**: la participación del mercado es baja, pero tiende a ir aumentando. Ante el bajo volumen de ventas, la rentabilidad tiende a ser baja o negativa, dependiendo del tipo de producto. Se requiere implementar una estrategia junto con una fuerte inversión para promocionar el producto.
- **Perro**: el producto ya pasa desapercibido para nuevos clientes. El mercado se encuentra estancado y la rentabilidad es muy baja, aunque se mantiene con flujos de fondos positivos. La inversión es prácticamente nula.

Ciclo de vida del producto y/o servicio

Junto con la matriz BCG se puede realizar un análisis de ciclo de vida de los productos y/o servicios. Esta herramienta complementará el estatus de la cartera de productos de la empresa y guiará el nivel de inversión de los mismos, para llegar al mix adecuado.



Características de cada período

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Ventas	Bajas	En ascenso	Ventas pico	Declinantes
Costos por cliente	Elevados	Medios	Bajos	Bajos
Utilidades	Negativas	En ascenso	Elevadas	Declinantes
Clientes	Innovadores	Adaptadores tempranos	Mayoría media	Rezagados
Competidores	Pocos	En aumento	Declinado	Disminuyen

Los productos y/o servicios pasan por cuatro claras etapas desde el momento de su lanzamiento. Las mismas determinan las acciones, el nivel de ventas de costos, las utilidades que da el producto, el tipo de cliente que lo consume y los competidores que el producto tiene en cada etapa.

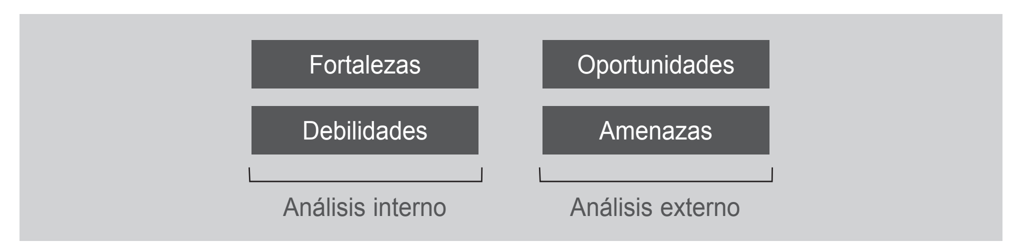
- **Introducción:** se realiza el lanzamiento del producto. En esta etapa, la inversión es alta y la ventas son bajas, lo que resulta en un costo elevado por cliente. Es el momento de darlo a conocer; la investigación, la publicidad y las promociones hacen que las utilidades sean negativas. Los clientes son innovadores y prueban el producto que la compañía les está presentando. En esta etapa inicial, los competidores aún son pocos, ya que el producto está recién lanzado y se está dando a conocer.
- **Crecimiento:** luego del lanzamiento, una vez que el impacto en comunicación comienza a verse, la inversión también comienza a dar sus frutos. Las ventas empiezan a crecer, lo que hace que el costo medio por cliente baje y que, asimismo, se empiecen a ver las utilidades. Ahora, los competidores están comenzando a reaccionar.
- **Madurez:** si nuestro producto alcanza este estado, significa que logró consolidarse en el mercado. Las ventas llegan a su pico máximo, el costo alcanza la mayor economía de escala y las utilidades son elevadas. Los consumidores ya son mayoría y en este momento los competidores empiezan a declinar, ya que van quedando en el mercado los que logran un equilibrio entre inversiones, costos y ventas.
- **Declinación:** si bien los costos son bajos, las ventas empiezan a caer y con ellas, las utilidades. Los consumidores son un grupo de rezagados y la competencia comienza a reducirse ampliamente.

El ciclo de vida del producto nos permite ver las etapas por las que pasa un producto, cada una de las cuales presenta diferentes retos y oportunidades. Los productos requieren diversas estrategias de marketing, financieras, de ventas, de fabricación, de recursos humanos, etcétera.

Matriz FODA

Esta herramienta enfoca el análisis en dos niveles diferentes:

- **Interno**: a través de las fortalezas y debilidades.
- **Externo**: por medio de las oportunidades y amenazas.



Una compañía está en gran parte delimitada y definida por su esencia (misión y visión, valores y cultura) y por el entorno en el que se creó y fue creciendo. El entorno modifica a la empresa y la empresa al entorno; esta interacción es tan básica como compleja y es necesario observarla y analizarla constantemente para poder tomar las mejores decisiones.

Con respecto al **análisis interno**, miramos dentro de la compañía y nos encontramos con las fortalezas, aquellas funciones, capacidades, recursos humanos, etc., que se hacen muy bien dentro de la compañía y que se destacan. Las fortalezas deben ser potenciadas. En contrapartida, las debilidades de una compañía son aquellos puntos a seguir de cerca. No significa que se debe corregir todo curso de acción, pero sí se debe prestar atención y controlar la performance que está por debajo de lo deseado o requerido, ya que se pueden poner en riesgo factores clave del negocio.

En cuanto al **análisis externo**, el entorno ofrece una amplia variedad de situaciones, que cambian con constancia y velocidad. Tanto las oportunidades como las amenazas están “al alcance o al acecho” en todo momento. Es por eso que la clave está en el curso de acción a tomar ante cada una, en aprovechar las oportunidades y “esquivar” o estar listos para hacer frente a las amenazas, en tiempo y forma.

Es importante aclarar que la explicación es simple de comprender, pero la acción y la reacción son la parte más compleja a la hora de tomar las decisiones.

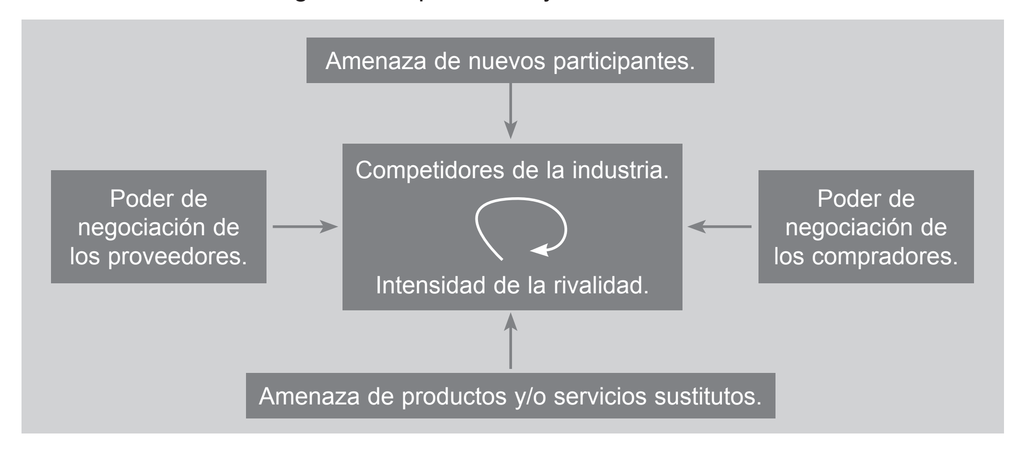
Cruz de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una de las herramientas más utilizadas para la evaluación del negocio y la industria.

Porter realiza su análisis alrededor de cinco fuerzas competitivas:

- El poder de negociación de los proveedores.
- La amenaza de nuevos participantes.

- La rivalidad entre los competidores existentes.
- El poder de negociación de los compradores del sector.
- La amenaza de ingresos de productos y/o servicios sustitutos.



Las cinco fuerzas determinan la utilidad del sector, porque ejercen influencia sobre los precios, los costos y la inversión requerida por las empresas en un sector. Éstos son los factores básicos que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria en la cual está inmersa la compañía.

El **poder de negociación de los proveedores** determina el costo de los insumos en primer lugar. Su poder estará acotado o dependerá, entre otras cuestiones, de:

- La diferenciación de los insumos que posee versus otros proveedores.
- La presencia de insumos sustitutos.
- La concentración de proveedores (cantidad de proveedores importantes).
- La importancia del volumen para el proveedor.
- El impacto de los insumos en el costo.
- La contribución de los proveedores a la calidad o el servicio de los productos de la industria.

La **amenaza de nuevos participantes** plantea un límite a los precios y conforma la inversión requerida para desanimar a potenciales ingresantes. Algunas de las barreras de entrada para los nuevos participantes serán:

- Las economías de escala.
- La diferenciación del producto.
- La identidad de marca.
- Los costos intercambiables.
- Los requerimientos de capital.

- El acceso a canales de distribución.
- Las ventajas absolutas de costo.
- Los retornos esperados.
- Las políticas gubernamentales.
- El acceso a los insumos.

La **rivalidad entre los competidores existentes** ejerce influencia sobre los precios, así como sobre los costos de competir en áreas como productos, publicidad y fuerza de ventas. Es condicionante, entre otras cosas, de:

- El crecimiento de la industria.
- Las diferencias de producto.
- La concentración y el equilibrio entre competidores.
- La complejidad de información.
- Las plataformas empresariales.
- Las barreras de salida.

En **cuanto al poder de negociación de los proveedores**, será determinante del costo y la rentabilidad del sector cuando ejerza influencia debido a la capacidad negociadora o por la sensibilidad al precio. Por capacidad negociadora, se definirán:

- El volumen de compra.
- Los productos sustitutos.
- La capacidad de integración hacia atrás y la negociación por absorción de costos por parte del comprador.

Dada la sensibilidad al precio, los formadores pueden ser de:

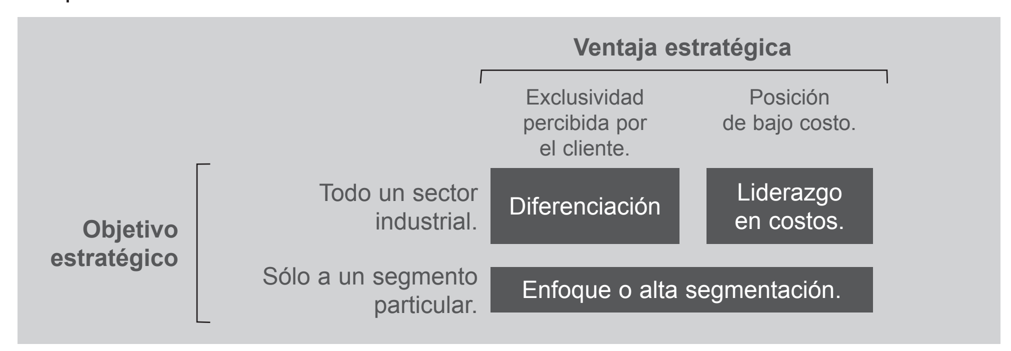
- Los precios y compras totales.
- Las diferencias de productos.
- La identidad de marca.
- El impacto sobre la calidad y el desempeño.
- Las utilidades del comprador.
- Los incentivos de los tomadores de decisiones.

Con respecto a la **amenaza de ingresos de productos y/o servicios sustitutos**, la existencia de productos con características muy similares que puedan desplazarnos del sector o del mercado obliga a la evaluación constante de:

- El desempeño del precio relativo de los sustitutos.
- Los costos intercambiables.
- La propensión del consumidor a sustituir sus preferencias.

Análisis de estrategias competitivas genéricas de Porter

Del análisis de la cruz de Porter se desprenden al menos tres estrategias planteadas por el mismo autor.



Estrategia global de liderazgo en costos

Este enfoque busca la reducción de los costos. En general, es necesaria una fuerte supervisión de los costos de áreas como investigación y desarrollo, ventas y servicios. Esta estrategia suele requerir una capacidad instalada muy grande y una profunda experiencia en el mercado.

La estrategia global de liderazgo de costos busca que la empresa logre ser el productor con menor costo de su sector, liderazgo que se traduce en mayores retornos de inversión. Ser líder en costos requiere lograr una combinación de los atributos de los productos ofrecidos que sean claramente diferenciados por los consumidores con respecto a la competencia.

Vale aclarar que este tipo de estrategia no es fácil de sostener en un entorno tecnológico que cambia constantemente y donde los competidores logran alcanzar o imitar las mejoras rápidamente.

Estrategia de diferenciación

Este tipo de estrategia persigue que la empresa sea la única en su sector, así como también sobresalir en aquellos aspectos ampliamente valorados por los clientes. Analiza los atributos que los compradores perciben como importantes para darles más ponderación dentro de la estrategia a seguir.

La diferenciación puede basarse en el producto, en el sistema de entrega, en la calidad, etc.; lo importante será que la empresa sepa aprovechar esta superioridad, la lidere y la potencie.

Estrategia de enfoque

La estrategia de enfoque se concentra en grupos especiales de clientes (segmentos) y se define en función de los mismos.

Tiene dos variantes: el enfoque en costos, por el cual la empresa busca la ventaja en costos de un segmento, y el enfoque de diferenciación, por el cual se busca la diferencia de dicho segmento, para concentrarse en eso en lugar de intentar atender a un mercado total o más amplio.

Cadena de valor

Uno de los temas clave respecto de la elección de una estrategia competitiva es el conjunto de factores que determinan la posición competitiva que adoptará el negocio para obtener una ventaja competitiva sólida y sostenible en el tiempo.

La cadena de valor es una herramienta que permite medir estos factores y consiste en un modelo que determina el valor agregado de cada actividad al producto final, el cual terminará de conformar el precio final que pagará el consumidor. Define dos tipos de actividades:

- **Primarias:** son aquellas actividades que tienen relación directa con el desarrollo de la operación. Podrían considerarse como las clásicas funciones de operación de una empresa, en donde un directivo tiene a cargo una tarea específica y existe un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.
  - **Logística interna:** incluye el almacenamiento de material, de materias primas, la recopilación de datos, el acceso a clientes, etcétera.
  - **Operaciones:** se trata de la transformación de los insumos en productos finales, como ser: montaje, fabricación de componentes, operaciones de sucursal, etcétera.
  - **Logística externa:** incluye la distribución del producto terminado, como procesamiento de pedidos, manejo de depósitos, preparación de informes, etcétera.
  - **Mercadotecnia y ventas:** inducen y facilitan a los compradores la adquisición del producto por medio de acciones de marketing, incentivo a la fuerza de ventas, promociones, publicidad, etcétera.
  - **Servicios posventa:** su función es mantener y mejorar el valor del producto luego de su venta a través de la instalación, el soporte al cliente, la resolución de quejas, las reparaciones, la capacitación, etcétera.
- **De apoyo:** son aquellas que no contribuyen en forma directa al desarrollo del producto, pero son necesarias para el desarrollo de la actividad. Incluyen:
  - **Infraestructura de la empresa:** gestión gerencial, planificación, relación con los inversores, financiación, contabilidad, finanzas, asuntos legales, gestión y calidad, etcétera.
  - **Administración de los recursos humanos:** selección, promoción, reclutamiento, capacitación, sistema de remuneración, evaluación de desempeño, desarrollo corporativo, etcétera.

- **Desarrollo tecnológico:** diseño de los productos, know how, diseño de procesos, investigación de mercado, investigación de materiales, etcétera.
- **Abastecimiento:** compra de materias primas, componentes, maquinarias, publicidad, servicios, etcétera.

El valor generado por una cadena de negocios se mide a través de lo que los compradores están dispuestos a pagar por el producto y/o servicio. Se creará entonces valor agregado cuando el consumidor esté pagando una contribución que exceda el costo total que surge del cumplimiento de todas las actividades de la cadena. El margen es, pues, la diferencia entre el valor total generado y el costo agregado de las actividades de la cadena.

INFRAESTRUCTURA GERENCIAL DE LA EMPRESA

Gestión de RRHH

Desarrollo de la tecnología

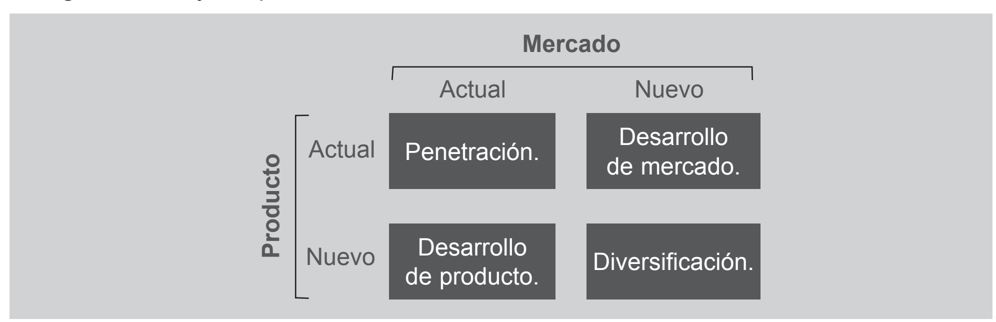
Adquisiciones

Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Comercialización y ventas	Servicio posventa

actividades primarias

Matriz de Ansoff

Consiste en el análisis de las acciones a seguir en función del mercado objetivo de la organización y los productos a elaborar.



- **Penetración:** productos actuales en mercados actuales. Para buscar un crecimiento de oportunidades en este mercado, la empresa debe recurrir a la expansión del volumen de ventas, las extensiones geográficas o los mejoramientos de la participación de mercado.
- **Desarrollo de mercado:** productos actuales en mercados nuevos.

- **Desarrollo de producto:** productos nuevos en mercados actuales.
- **Diversificación:** productos nuevos en mercados nuevos.

Teoría de las palancas

Jean-Paul Sallenave (1997) trata a la teoría de las palancas como una herramienta de análisis del planeamiento estratégico. ¿Qué es una palanca? Es una fuerza que, aplicada al extremo de un brazo, genera una fuerza mayor en el otro extremo. Análogamente, se invertirá en la empresa con la esperaza de obtener más que la suma invertida. La palanca, en una empresa, es el mecanismo multiplicador de sus recursos.

La estrategia competitiva busca el incremento relativo de los recursos de la empresa, tratando de multiplicar los recursos invertidos más de lo que puedan hacerlo los competidores. Las diferencias de las palancas utilizadas por las empresas explican las diferencias de rentabilidad que cada una de ellas obtiene, y permiten concebir sus estrategias para aumentar las diferencias o reducirlas.

Existen varios tipos de palancas, como desarrollaremos a continuación.

Palanca operativa

Entendemos por palanca operativa al cambio relativo en el beneficio operativo inducido por un cambio relativo en el volumen de ventas.

Esta palanca se sustenta en la estructura de costos fijos y variables que tiene la empresa. Efectivamente, si ésta tiene altos costos fijos y bajos variables, un cambio en el volumen de ventas tiene un alto impacto en el beneficio operativo. El costo fijo se divide en un mayor número de unidades producidas y vendidas.

Por el contrario, si los costos variables son altos y los fijos son bajos, un cambio en el volumen de ventas tiene un impacto bajo en el beneficio operativo, pues el volumen de los costos variables se incrementa en igual proporción que el volumen de ventas.

Palanca de producción

Entendemos por palanca de producción a la disminución en el costo unitario por aumento de la producción.

Esta palanca está relacionada con la ley de experiencia, que dice que el costo unitario del valor agregado de un producto homogéneo, medido en unidades monetarias constantes, disminuye en un porcentaje constante a cada duplicación de la experiencia. Los costos bajan debido a que los trabajadores mejoran sus prácticas; esto hace que reduzcan el tiempo utilizado en la elaboración de cada unidad de producto y/o reduzcan la cantidad de materia prima utilizada por unidad de producto, etcétera. También es la relación con la disminución del precio de compra por incremento de volumen.

Palanca de mercado

Entendemos por palanca de mercado al cambio relativo en el beneficio operativo que provoca un cambio en el precio de venta. Efectivamente, un cambio en el precio de venta provoca un cambio de igual magnitud en el beneficio operativo.

Palanca de reingeniería

Entendemos por palanca de reingeniería al cambio en el beneficio operativo inducido por un cambio en los costos fijos generados por una mejora en la productividad de los procesos. Efectivamente, una reducción en los costos fijos provoca una mejora en el beneficio operativo de la empresa.

Palanca financiera

La palanca financiera se materializa en el efecto que la utilización de capital ajeno en la empresa produce sobre el resultado final. Tiene dos partes:

- El efecto positivo de estar endeudado.
- El efecto negativo de pagar intereses.

La diferencia entre los dos hará que este resultado sea negativo o positivo.

Palanca fiscal

Entendemos por palanca fiscal al cambio producido en el beneficio final como consecuencia de la utilización o no de desgravaciones fiscales (beneficios impositivos).

El efecto de las palancas

El uso de las distintas palancas nos permite entender cómo surgen brechas de recursos entre competidores y, por consiguiente, diferencias entre sus capacidades económicas que se traducen en diferentes capacidades para aprovechar oportunidades o esquivar amenazas.

Planificación operativa

A diferencia de la planificación estratégica, la operativa contiene más detalles y su horizonte de tiempo es menor, generalmente, de un año. Su alcance es más estrecho, dado que abarca una cantidad limitada de funciones.

Los planes operativos sirven para implementar exitosamente la estrategia del negocio primero y de la corporación después. Recordemos que tanto la planificación estratégica como la operativa deben estar alineadas con la misión, la visión y la cultura de la institución. Luego, la estrategia condicionará el diseño de la estructura organizacional, de manera de asegurar la coherencia en todo el sistema. Por último,

a través de la administración por objetivos, se asegurará el cumplimiento de metas y objetivos a nivel de recursos humanos.

Como bien dijimos con anterioridad, es necesario implementar los planes de acción para que la planificación estratégica se lleve adelante, y esto lo realizamos a través de la planificación operativa. Comenzamos por determinar los objetivos y las metas de nuestra organización, luego seleccionamos técnicas, recolectamos datos y analizamos e interpretamos los procesos para efectuar un diagnóstico correcto y, de esa manera, estamos llevando a la práctica la planificación operativa.

En el transcurso de este capítulo, desarrollaremos los pasos adecuados para que la planificación operativa conlleve a la realización de la planificación estratégica. Es conveniente aclarar que si bien creemos que toda organización (con fines de lucro o no) debe tender a desarrollar los pasos para llevarla adelante, la definición propia implica un proceso que hace que a veces insuma varios años poder verla en concreto, durante los cuales la organización debe poder ir operando. Es decir que lo fundamental es por lo menos comenzar a desarrollar el proceso, ya que el intento exige a las empresas y a los que trabajan dentro de ella explicitar elementos e ir tomando posiciones de acuerdo con lo que va sucediendo en esos años.

Es necesario tener en cuenta estos últimos temas para lograr buenos niveles de eficiencia y eficacia dentro de la organización.

Comenzaremos diciendo que planificar operativamente es asignar tareas, tecnologías de cómo éstas se realizarán (metodologías y procedimientos), tiempos, recursos humanos, financieros, económicos, etc., para el cumplimiento de objetivos que coinciden con lo planteado en el plan estratégico de la organización. Cuando hablamos de plan operativo, nos estamos refiriendo a la enunciación de los caminos, acciones o mecanismos a seguir para cumplir con los objetivos estratégicos, los cuales son el tercer aspecto constitutivo de la misión de la organización.

Administración por objetivos (APO)

Para poder llevar adelante el plan operativo, es necesario comenzar a introducir lo que denominamos **"administración por objetivos".** Se considera tal al eslabón en donde se hacen presentes la **planeación** y la **evaluación** por medio de supervisores y subordinados. Se priorizan y se establecen **objetivos** o resultados a ser alcanzados en un lapso de tiempo determinado, transcurso durante el cual se establecen también caminos o **metas** para llegar a los objetivos fijados con anterioridad. Luego se hacen seguimientos del desempeño **(control),** es decir, se compara lo planificado con lo ejecutado para determinar si hubo desvíos, y, si es necesario, se implementan las correcciones para que el circuito sea continuo y se logre alcanzar los objetivos.

Actualmente, esta herramienta es utilizada en varias empresas, en las áreas administrativas y gerenciales. Es un método práctico a través del cual se construye la efectividad

de una organización, dentro de un grupo de metas posibles de alcanzar, con objetivos bien definidos y estructurados, que son evaluados por los miembros administrativos, gerentes y supervisores de cada unidad operativa de dicha organización.

Su aparición se dio a comienzos del año 1954, cuando Peter Drucker publicó el libro *La práctica del management,* en el cual caracterizó por primera vez la administración por objetivos, por lo que es considerado creador de la APO. En la década de 1950, la presión económica de la época generó dentro de las empresas una administración por presión, y la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados porque los dirigentes de las empresas interpretaban como rebeldía la apatía de los gerentes en producir los resultados esperados. En respuesta, las empresas hacían más fuertes los controles, y con esto se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control. En ese momento, la APO, como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido, comenzó a surgir con ideas de descentralización y administración por resultados, eliminando los órganos de staff, de modo que quedaba a cargo de cada división la creación de aquellos servicios necesarios para alcanzar sus objetivos, lo cual fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

Características

Como señala Idalberto Chiavenato: “La APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la compañía de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, a la par de la necesidad del gerente de contribuir para su propio desarrollo. Es un estilo exigente y compensador de administración de empresas”.

En la administración por objetivos, los mandos medios y altos de la organización definen en conjunto sus metas comunes, especifican las áreas principales de responsabilidad de cada posición en relación con los resultados esperados de cada uno y utilizan esas medidas como guías para mejorar la operación del sector y la verificación de la contribución de cada uno de sus miembros.

La APO constituye un sistema de gestión que aporta a la organización conocimientos técnicos que permiten utilizarla como un **sistema** de:

- **Planificación:** la primera característica de la APO es que exige diseñar un plan de actuación mediante la definición de estrategias, entendiendo como tales los caminos o vías que es necesario recorrer para alcanzar los objetivos propuestos a través de la realización y el desarrollo de determinados proyectos de actuación.
- **Flexibilidad:** se apoya en un sistema fluido de información ascendente y descendente que permite descubrir las desviaciones, analizarlas y comunicarlas a quien tiene la responsabilidad de la ejecución del proyecto, así como corregirlas, en caso de ser necesario.

- **Motivación:** se basa en la participación de todos los implicados en el proceso como elemento imprescindible para lograr integrar los objetivos personales y los de la propia organización. La APO es considerada un instrumento de motivación, ya que favorece la constitución de equipos de trabajo, como célula adecuada de la nueva estructura organizacional.
- **Evaluación:** la administración por objetivos es un sistema flexible y continuo de evaluación que permite analizar el proceso de ejecución de las actividades planificadas y el grado de obtención de los resultados previstos. Este sistema de evaluación se apoya básicamente en la definición de indicadores, que hacen posible evaluar el estado de realización de un proyecto o el grado de consecución de los resultados establecidos.

En resumen, la APO presenta las siguientes características principales:

- Establecimiento de un conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.
- Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
- Interrelación de objetivos departamentales.
- Elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medida y el control.
- Continua evaluación, revisión y reciclaje de los planes.
- Participación actuante de la dirección.
- Apoyo intenso del staff durante los primeros períodos.

Desarrollo del concepto de la APO

Aunque la APO actualmente es practicada en todo el mundo, es difícil tener claro lo que significa. Algunos administradores la usan como una herramienta de evaluación; otros, como una técnica de motivación o para la planeación y el control.

Es un sistema administrativo completo, que para operar integra variadas actividades administrativas de manera sistemática, enfocado al logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

Política de incentivos

Definir la correcta política de incentivos y adecuarla a las metas y a los objetivos de la organización para que sean congruentes con la planificación estratégica es vital para lograr un desempeño eficiente de las actividades. Los incentivos deben ser claramente comunicados al grupo de colaboradores, y ser alcanzables y motivadores para el equipo de trabajo.

Hincapié en la evaluación de desempeño

En 1957, Douglas McGregor criticó los programas de evaluación de desempeño tradicionales, centrados en la tensión de los criterios de las características de los individuos para evaluar a los subordinados.

En el enfoque clásico se requiere que los administradores emitan su juicio sobre el valor de las personas; por lo tanto, McGregor implementó un nuevo método basado en el concepto de la APO de Drucker, principalmente. Los subordinados asumen la responsabilidad de establecer objetivos a corto plazo para ello y revisarlos después con su superior. Éste tiene poder de veto sobre esos objetivos, pero en un ambiente apropiado es difícil que se produzca la necesidad de usarlo.

Luego se evalúa el desempeño contra los objetivos actuales, deberes que desarrollan en primer lugar los subordinados.

Este nuevo método estimula la autoevaluación y el autodesarrollo; lo principal se centra donde debería: en el desempeño más que en la personalidad.

El gerente actúa como entrenador, provocando la participación activa de los subordinados en el proceso de evaluación, lo que favorece el compromiso y un ambiente propicio para la motivación.

Hincapié en los objetivos a corto plazo y la motivación

La importancia de establecer metas individuales está reconocida por profesionales. Además, se descubrió:

- Que el desempeño era más alto cuando las personas tenían objetivos específicos que cuando simplemente se les pedía que hicieran su mejor esfuerzo (los altos niveles de intenciones se asocian con altos niveles de desempeño).
- Un importante movimiento ascendente en el nivel promedio global de las metas.
- Una mejoría en la consecuencia de las metas y un aumento constante de la productividad.

La fijación de metas no es el único factor para motivar a los empleados, pero es muy importante (otros factores son: incentivos, participación y autonomía).

El proceso de administración por objetivos

Todo proceso comienza con un inicio… y es aquí donde la APO se inicia en la cúspide de la organización y tiene el respaldo activo del gerente general que la dirige, ya que el establecimiento de objetivos comienza en la alta dirección. No obstante, no es importante que los objetivos comiencen en la alta dirección, sino que pueden hacerlo a niveles de división o más abajo.

Establecimiento de objetivos

Es necesario establecer prioridades y objetivos para que un grupo de trabajadores tengan una razón y trabajen en forma eficiente y eficaz para alcanzarla. Un objetivo es un enunciado escrito sobre resultados a ser alcanzados en un período determinado. Debe ser cuantificado, difícil, relevante y compatible. Es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números.

Jerarquía de objetivos

Como las organizaciones siempre suelen tener más de un objetivo, surge el problema de cuál o cuáles son los más importantes y prioritarios. Los objetivos necesitan ser escalonados en un orden gradual de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de los objetivos globales a los objetivos individuales específicos, en función de su contribución relativa a la organización como un todo. Cada organización tiene, implícita o explícita, su jerarquía de objetivos. Asimismo, los objetivos propuestos deben estar interconectados entre sí y ser ayudados por las metas para que se alcancen en forma ordenada.

Diferenciación entre estrategia y táctica

La diferencia básica entre estrategia y táctica reside en los siguientes aspectos:

- La estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamentos o unidades aisladas), pues busca alcanzar objetivos departamentales.
- La estrategia se refiere a objetivos situados a largo plazo, mientras que la táctica se refiere a objetivos situados en el mediano y largo plazo.
- Para la implementación de la estrategia, se hacen necesarias muchas tácticas que se suceden ordenadamente en el tiempo.
- La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas integradas entre sí.

La estrategia es definida por la alta administración, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

Sistema de control de gestión

El sistema de control de gestión es un proceso que involucra al proceso de presupuestación, la ejecución y el control de los planes de la organización. El resultado ulterior es el control, donde se busca contrastar el devenir real de la organización con el presupuestado, para, a partir de ello, realizar un análisis de las variaciones significativas.

Antes de comenzar a analizar este sistema, debemos tener en cuenta que, a pesar de su apariencia, no es un proceso lineal, sino que se constituye como un círculo retroalimentador donde los resultados obtenidos a través del control son utilizados para planificaciones futuras e, incluso, para realizar ajustes en los presupuestos a medida que son llevados a cabo, a través de acciones para que reflejen en mayor medida la realidad.

Objetivos y metas: el puntapié inicial

En un sistema de control de gestión, vamos a encontrarnos con objetivos y metas que define la organización al comienzo del período de gestión, de acuerdo con los estándares de desempeño y los escenarios estimados para el entorno.

Un objetivo no es más que una situación determinada que las organizaciones tratan de alcanzar. Generalmente, hay muchos niveles de objetivos, cada uno de ellos es lo que denominamos "metas". Es decir que la consecución de una serie de metas en un lapso de tiempo nos garantizaría la consecución de los objetivos planteados.

Tanto los objetivos como las metas representan el fin hacia el que deben tender las acciones de la organización, el rumbo de la organización. Consecuentemente, los recursos y los esfuerzos serán aplicados de forma tal de alcanzarlos. Cuando uno plantea un objetivo, éste debe responder a las preguntas: "¿Qué?" y "¿Para qué?". Un objetivo debe tender a la superación permanente, expresado en términos de resultados, determinado en el tiempo, exigente pero alcanzable.

Proceso de control de gestión

El proceso de control de gestión es un proceso integral y participativo, que engloba a la organización en su totalidad. Comienza en cada área funcional para ulteriormente unificarse en toda la compañía.

Primero, la gerencia de cada área realiza un plan, generalmente anual, siempre alineado con la misión y con la estrategia organizacionales. Es muy importante que el plan esté orientado a la visión, la que siempre tiene que actuar como guía para las acciones de la entidad. A este proceso se lo denomina "planeamiento".

El planeamiento requiere una presentación cuantitativa formal de los recursos asignados para llevar a cabo el plan; aquí surge el presupuesto. El presupuesto expresa el plan en números; es una de las herramientas de gestión y control que ayudan a la organización a alcanzar los objetivos propuestos.

De los objetivos y las metas planteados se desprende un plan de acción que incluirá los pasos a seguir o los lineamientos que deberá tener el negocio. Se pretende alinear las acciones con la consecución de las metas y los objetivos de la organización. Ya cuando hablamos de un plan de acción nos estamos refiriendo a cursos de

acción deseados, que en caso de mantenerse las variables del entorno como fueron estimadas, llevarán a la consecución de los objetivos.

La interrelación de los elementos del proceso se materializa, por ejemplo, si nos concientizamos de que los cursos de acción definidos impactan directamente en el presupuesto. Nótese que no es lo mismo aumentar la producción a través de una tercerización de la producción que a través de la compra de una nueva maquinaria. Imaginaríamos que la segunda opción sería más costosa que la primera; ahora, a largo plazo, ¿cuál es la más conveniente? Este tipo de incógnitas puede ser evaluada a través de una proyección, un presupuesto de inversiones y métodos de evaluación de proyectos de inversión.

La organización define planes de acción. Los planes de acción se ven traducidos en acciones y esas acciones generan resultados. Los resultados muestran la performance real del negocio y se plasman en la contabilidad. Es decir que, a medida que se llevan a cabo las acciones, se va generando la contabilidad (lo que muchas empresas en la jerga diaria denominan "actuals"). Por ejemplo: un plan de acción de una nueva compañía es comprar la mercadería con pago a treinta días; efectivamente, la acción se concreta cuando se produce la compra de mercaderías en donde se elegirá un proveedor acorde con la política mencionada. La compra de esta mercadería genera consecuencias económicas visibles, en términos contables hay un aumento de bienes de cambio (incremento del activo) y se genera un pasivo con el aumento en la cuenta proveedores.

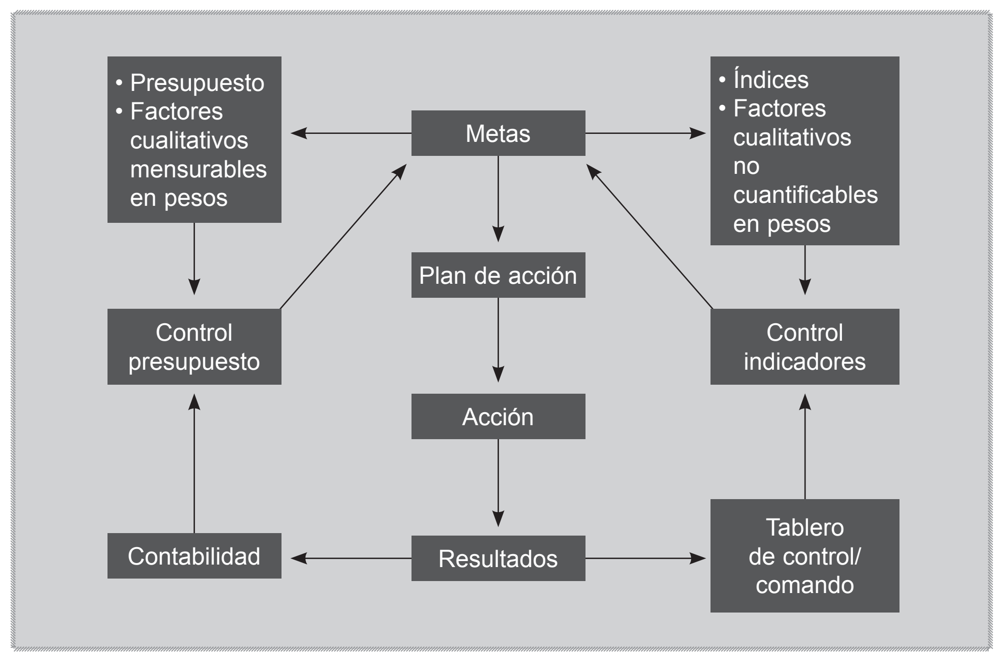
Con el ejemplo anterior se ve claramente cómo las acciones tienen asociados resultados que son los que se van a comparar con los resultados presupuestados.

La contabilidad reflejará toda la actividad real de la compañía, más allá de lo que se haya presupuestado. Es muy factible que no coincidan entre sí. Las diferencias que se generen se analizan a través del proceso de control presupuestario. Y aquí es donde surge lo que nos compete en este capítulo, el control.

En pocas palabras, podríamos decir que el control consiste en la comparación de lo que fue presupuestado con lo real. Incluye la observación de las diferencias y su posterior explicación. Es así como se pueden encontrar variaciones que se explican por tipo de cambio, inflación, alguna acción en concreto producto de una reacción inesperada de un competidor, comportamiento errático de algún proveedor o cliente, etcétera.

Son muy variadas las causas por las cuales el presupuesto puede diferir de la contabilidad: el expertise del analista es el que le permitirá ser lo suficientemente detallista a la hora de controlar y explicar las variaciones, y, en caso de ser posible, hacer correcciones sobre la marcha para lograr los objetivos perseguidos.

Esquema del sistema de control de gestión



Presupuesto

El presupuesto (también llamado “original budget” y conocido como OB, por su sigla en inglés) se ocupa de procesar la información que tiene como objetivo facilitar la planificación de la actividad de la entidad, los proyectos de inversión y el control de gestión.

No es más que la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso de tiempo, por lo general, un año. Permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

El presupuesto que abarca a toda la organización y sus actividades se denomina **“presupuesto integrado”.** Representa a los planes de la organización cuantificados monetariamente. Al incluir todas sus áreas, genera y necesita integración y coordinación entre las distintas partes de la entidad.

Operativamente, es el resultado de diferentes “subpresupuestos” que se condicionan unos a otros. Para poder llevarlo a la práctica en la dinámica operativa diaria de la organización, es necesaria una activa y fluida comunicación entre las distintas partes de la entidad y una concientización de la sensibilidad que poseen algunas actividades a los resultados que se desea obtener.

El presupuesto necesita también de una activa participación y compromiso de los distintos departamentos, una asignación de responsabilidades, para que la información esté disponible en tiempo y forma en el armado y el uso del presupuesto.

Abarca un lapso en el tiempo futuro determinado, su dimensión temporal. Este lapso de tiempo puede variar; sin embargo, en la mayoría de las organizaciones, suele presupuestarse a un año con seguimientos mensuales. Existen también algunas organizaciones que presupuestan a un año y ajustan ese mismo presupuesto para los dos años posteriores al original budget por tipo de cambio e inflación para analizar una tendencia.

En empresas multinacionales, las afiliadas locales suelen preparar sus presupuestos anuales para luego someterlos a la aprobación del headquarter (casa matriz). Una vez que son aprobados, no se cambian. Puede ocurrir que se presenten situaciones no previstas que impidan cumplir con el presupuesto original y que se reflejan en el forecast (pronóstico) mensual, bimestral o trimestral. Es importante destacar que siempre deben presentarse la justificación y el análisis acompañando la modificación o ajuste al OB. En algunas ocasiones, este tipo de organizaciones corre el riesgo de convertir al presupuesto en un objetivo en sí mismo, perdiendo de foco su verdadera utilidad como herramienta de gestión.

Para que el presupuesto sea de utilidad, debe ser acompañado por un proceso de control mediante el cual se lo compare con los resultados de la ejecución del plan de acción. De hecho, el control presupuestario permite dar cuenta de variaciones significativas para emprender acciones correctivas en el momento. Utiliza la contabilidad e información complementaria (puede ser relativo al entorno) para ver el grado de consecución de los resultados estimados.

Como se puede observar, es un proceso que incluye una porción importante de análisis; de ahí se desprende que un buen presupuesto depende, en parte, de la percepción y el expertise de aquellos que lo realizan, los analistas del negocio. El proceso de presupuestación y análisis de las diferencias corresponde a la unidad de negocio o área funcional, porque son sus integrantes quienes poseen la experiencia y los conocimientos tanto para planificar como para comprender y explicar desvíos.

El presupuesto se define como una herramienta para la toma de decisiones y el control. Es un plan integrado y coordinado entre las áreas que componen la entidad, que se expresa en términos económicos y financieros, es decir, que se encuentra cuantificado monetariamente, que abarca las operaciones y los recursos que forman parte de la compañía. Se establece para un lapso de tiempo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados.

Ayuda tanto a anticipar acciones como a determinar futuros resultados de la compañía, siempre y cuando se cumplan los pronósticos de las variables consideradas relevantes de acuerdo con el negocio analizado. Para su confección, pueden tomarse datos históricos; sin embargo, eso no siempre es suficiente, dado que las

organizaciones actúan en contextos complejos, donde muchas de las variables que deben analizarse son inciertas. Es fundamental tener en cuenta el tipo de industria a la que pertenece la entidad (oportunidades y amenazas del entorno), así como también la estrategia y las características internas (fortalezas y debilidades).

A partir de la interconexión de los distintos "subpresupuestos" que conforman el presupuesto integrado, se emiten tres estados que son el resultado del proceso presupuestario:

- Presupuesto económico o estado de resultados proyectado.
- Presupuesto financiero o *cash flow* (flujo de caja).
- Balance proyectado.

Estos tres informes muestran el estado de la entidad una vez finalizado el período de análisis del presupuesto (estos temas serán profundizados en el transcurso del capítulo).

Proceso presupuestario

Previa confección del presupuesto, deben analizarse una serie de variables controlables y no controlables por la organización, también conocidas como "pautas". Estas variables condicionarán la proyección y deben definirse para poder confeccionar el presupuesto, para lo cual se requerirá la intervención de distintos especialistas o de las distintas áreas de la empresa. Entonces, la dinámica de la organización ha de ser evaluada bajo diferentes escenarios. Se analiza la influencia de variables tales como los tipos de interés, la inflación, los factores políticos, las cantidades y los precios de la competencia, etc.; el presupuesto siempre debe estar alineado con la misión de la organización, su estrategia corporativa y la estrategia de negocio.

Para definir los niveles de las variables se realizan simulaciones. En una simulación se combinan todas las variables relevantes en el negocio y se crean escenarios. A partir de esos escenarios y de los resultados asociados en cada uno de ellos, se estiman ingresos, ganancias, estados patrimoniales. La idea al evaluar los distintos escenarios es optar por aquel que sea más representativo de la realidad. Una vez hechas las correspondientes simulaciones, se elige uno de ellos (el más probable) y se lo somete a la aprobación de los directivos.

Tengamos en cuenta que el presupuesto que quede en vigencia responde a sólo una de las combinaciones de variables que fueron simuladas. Si alguna de ellas llega a modificarse (por ejemplo: tipo de cambio, coeficiente de inflación, pauta salarial, etc.), es muy difícil que se mantengan los objetivos (targets) originales.

Vamos a analizar las variables según dos categorías:

- **Variables no controlables o exógenas:** son las que no pueden ser manejadas dentro de la organización. Vienen dadas por el entorno y a la organización le es muy difícil, y en algunos casos imposible, ejercer influencia sobre ellas.

Esto dependerá del tamaño de la entidad y sus relaciones de poder. Deben ser estimadas para poder, a partir de éstas, definir las variables endógenas.

Dentro de las variables exógenas más comunes, podemos destacar las siguientes:

- Tipo de cambio.
- Inflación.
- Tasas de interés.
- Política impositiva.
- Utilities (tarifas de servicios públicos).

• **Variables controlables o endógenas:** se modifican de acuerdo con decisiones que se toman dentro de la organización.

Dentro de las variables endógenas, podemos identificar las siguientes:

- Política de cobros.
- Política de pagos a proveedores.
- Política de manejo de inventarios.
- Política de pago de salarios (política interna de remuneraciones).
- Formas de distribución y manejo de clientes.

Cuando se define el escenario a partir del cual iniciar el proceso de presupuestación, deben dejarse explícitas esas variables para que, en caso de existir alguna modificación, pueda adaptarse fácilmente.

Una vez concluidos los procesos de análisis de los datos, los pasos posteriores siguen la secuencia de los sistemas de información contable de cualquier entidad que se encuentra en marcha. A medida que se avanza en el período presupuestado, se presentan informes que dan cuenta de su evolución.

Esquema presupuestario y ciclo presupuestario

El presupuesto con sus tres estados resultantes (recordemos: presupuesto económico, presupuesto financiero y balance proyectado) surge de la integración de una serie de presupuestos intermedios, a saber:

• **Pronóstico o presupuesto de ventas:** es la cantidad de unidades que se precisa o se estima vender por línea de producto en el período presupuestado. Luego, deberá valorizarse sobre la base de los precios de venta proyectados.

La responsabilidad de determinar el presupuesto de ventas es del área comercial. Aquí deben tenerse en cuenta los descuentos comerciales que se piensan realizar, el precio de ventas, las promociones; en definitiva, toda la información básica para que sea el punto de partida del presupuesto. Se parte de un presupuesto basado en unidades para luego, multiplicado por el precio de venta, expresarlo financieramente.

Cuando se trata de una empresa productora, hay que tener en consideración la capacidad productiva de planta. De ningún modo las cantidades de ventas pronosticadas para la empresa pueden superar la capacidad productiva. De hecho, la capacidad de planta actuará como un factor limitante a la hora de determinar las ventas.

- **Presupuesto de producción:** este presupuesto puede hacerse en términos de unidades. Una vez realizado el de ventas, el área de producción debe estimar las cantidades de insumos, materiales y materias primas, para lograr el stock correcto. Adicionalmente, deben considerarse el presupuesto de mano de obra (directa e indirecta afectada al proyecto) y los gastos generales de fabricación.

Hay que tener en cuenta que inventarios demasiado bajos pueden llevar a interrupciones de la producción. Por el contrario, si son muy elevados los costos de manejo y de inmovilización, pueden diezmar el capital de trabajo de la compañía. Se utiliza la fórmula de inventario:

EI + C - V = EF

EI = Existencia inicial
C = Compras
V = Ventas
EF = Existencia final (stock remanente para período siguiente)

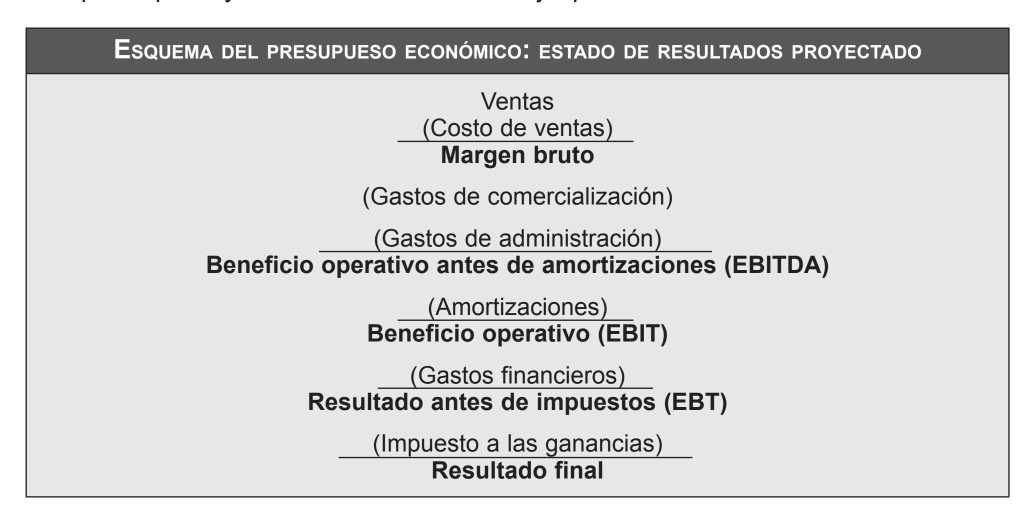
- **Presupuesto de gastos de comercialización:** incluye los gastos variables de comercialización. Puede ser contemporáneo del de ventas o anexo al mismo. Deben considerarse las comisiones, los gastos de expedición, la publicidad.
- **Presupuesto de compras:** aquí se utiliza la ficha de especificación técnica o fórmula de los productos que se elaboran, que contienen la cantidad de materia prima necesaria para la producción. Teniendo en cuenta los pedidos que se hicieron en el presupuesto de producción, se establecen el costo de los insumos y la disponibilidad. También debe considerarse la estacionalidad.
- **Presupuesto de gastos fijos y remuneraciones:** normalmente, lo hace la gerencia administrativa. Los gastos fijos surgirán de cada departamento; por ello suele decirse que es la parte más participativa del presupuesto integrado. Incluye los gastos según su clasificación funcional. Cada área de la organización deberá presupuestar sus costos fijos para el período proyectado.
- **Presupuesto de inversiones fijas o bienes de capital:** normalmente, es el área de producción la que estima esa necesidad y, sobre la base de ella, se hace la compra. (también puede estar medido en términos de unidades).

Presupuesto económico

Básicamente, se define como un estado de resultados proyectado; puede incluir una desagregación mensual de los resultados. Muestra las causas de la rentabilidad de

la empresa según sus pérdidas y sus ganancias. Se rige por el criterio de lo “devengado”, es decir que se toma en cuenta el resultado, independientemente de si se ha cobrado o pagado.

Debe generarse a partir de un análisis exhaustivo del analista y deben realizarse evaluaciones de cómo mejorar la performance de la organización a partir de él. Como el presupuesto forma parte de la contabilidad de gestión, no existen normas contables a las que se deba responder. Es por ello que la forma de exposición del presupuesto dependerá de aquella que haya sido definida como la mejor para la toma de decisiones.



Esquema del presupueso económico: estado de resultados proyectado

Ventas
(Costo de ventas)
Margen bruto

(Gastos de comercialización)

(Gastos de administración)
Beneficio operativo antes de amortizaciones (EBITDA)

(Amortizaciones)
Beneficio operativo (EBIT)

(Gastos financieros)
Resultado antes de impuestos (EBT)

(Impuesto a las ganancias)
Resultado final

Presupuesto financiero

El presupuesto financiero es un flujo de caja *(cash flow)* proyectado para el período determinado. Se confecciona a partir del criterio de lo “percibido”, es decir que cuando se genera un cobro o un pago dentro de la organización, se registra, independientemente de cuándo se generó contablemente el crédito o la deuda.

Al igual que el presupuesto económico, no responde a ninguna forma de exposición reglada por las normas contables. También pertenece a la contabilidad de gestión e incluye todas las operaciones que afectan a caja y bancos. Si bien brinda información similar al estado de orígenes y aplicación de fondos, lo separan de él profundas diferencias tanto operativas como expositivas.

Es uno de los productos más dinámicos de los estados proyectados y permite determinar la capacidad de repago efectivo de capital más intereses en el caso de evaluar la solicitud de un préstamo. Es una herramienta muy útil que hace posible anticipar futuros déficit o superávit de fondos, permitiendo operar con tiempo suficiente para negociar distintas alternativas de fondeo. Sin duda, optimiza la función financiera de la empresa.

Balance proyectado

Surge como consecuencia de los presupuestos mencionados. Esta herramienta refleja la futura situación patrimonial de la empresa, luego de haberse llevado a cabo todas las acciones que fueron presupuestadas. Se exponen la estructura de inversión, representada por el activo, y la estructura de financiamiento de terceros o propia, representada por el pasivo y el patrimonio neto, respectivamente.

El balance proyectado muestra sucesivos estados del capital de trabajo (o *working capital,* conocido como WC por su sigla en inglés) y permite la evaluación de la empresa a partir de diferentes índices o indicadores, para hacerla comparable con otras del mercado. De esta manera, se puede comparar no sólo el manejo empresarial de la compañía en cuestión con el de otras empresas, sino también a esa organización con su performance en períodos anteriores.

El *working capital* es una medida del dinero inmovilizado dentro de la organización y las necesidades de financiamiento.

WC = cuentas por cobrar + inventario - cuentas por pagar

Las cuentas por cobrar más el inventario representan dinero o fondos que la empresa no tiene disponibles para invertir. Las primeras son un financiamiento que la organización hace a sus clientes y el segundo es el dinero aplicado en el mantenimiento de stock de mercaderías que se encuentran almacenadas a la espera de su venta en el mercado.

Las cuentas por pagar arbitran como un financiamiento para la empresa a una tasa de interés 0. Le permiten a la organización disponer de dinero del que no dispondría en caso de tener que pagar al contado todas sus operaciones a sus respectivos proveedores. Representa un pasivo de la entidad, una deuda con terceros que hace que hoy disponga de ese dinero líquido.

Cualquier aumento del capital de trabajo va a producir una reducción en el flujo de fondos, ya que representaría un aumento en el dinero inmovilizado de la organización, lo que se traduce en menor dinero disponible para gestionar su operatoria.

Vemos como un buen análisis del WC permite planificar mejor el ciclo operativo, para evitar deficiencias en las disponibilidades de dinero líquido. Se busca el equilibrio para maximizar la gestión y se entiende que el rendimiento de la organización está relacionado con la inversión. No le sirve a la organización tener un bajo capital de trabajo con una alta liquidez disponible, porque el dinero líquido sin inversión no produce rentabilidad. Por otro lado, tampoco sirve tener un WC muy grande con poca liquidez, ya que puede afectar el giro del negocio.

Presupuesto base cero

Parte de una filosofía totalmente distinta de la del presupuesto tradicional. Plantea que para eliminar ineficiencias se debe desterrar el pasado. Es decir que, para que sea eficaz, no se debe partir de presupuestos pasados, porque de esta manera se "perpetuarían" las deficiencias que éstos pueden contener.

Este sistema propone replantearse toda la empresa antes de iniciar el proceso de presupuestación, cuestionarse cada gasto procurando verificar su necesidad. Deben analizarse todas las actividades de la empresa para saber si deben permanecer en la organización o pueden suprimirse, y a qué costo.

Contabilidad

La contabilidad es el método que nos permite organizar los movimientos económicos y financieros de las empresas, y que nos da una visión detallada y precisa de su situación patrimonial. Es una técnica que registra sistemáticamente toda la información referida a las transacciones económicas de una empresa, clasificando, ordenando, procesando, analizando e interpretando la información.

No es más que un conjunto de técnicas que se utilizan para producir estructuradamente la información cuantitativa expresada en unidades monetarias (cualquier moneda de curso legal) acerca de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos cuantificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados la toma de decisiones en relación con dicha entidad económica.

Tiene como funciones básicas proveer información a terceras partes ajenas a la conducción de la empresa y generar información adicional necesaria para el correcto manejo del negocio. A partir de estas funciones básicas podemos distinguir la contabilidad financiera o de custodia (la primera) de la contabilidad de gestión o gerencial (la segunda). Ambas conforman la contabilidad de eficiencia, es decir que ambas son sumamente necesarias para un buen manejo de la organización.

El producto final de la contabilidad financiera son los estados contables o estados financieros, que son los que resumen la situación económica y financiera de la empresa. Como ya hemos mencionado, esta información resulta útil para gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios. Es decir que la contabilidad refleja los actos económicos que ocurren en una empresa en cuatro breves estados.

- **Estado de situación patrimonial:** exposición de los bienes, derechos y obligaciones de una determinada entidad a una determinada fecha. Situación del activo, el pasivo y el patrimonio neto de la misma en un punto en el tiempo.

- **Estado de resultados:** es la exposición de los hechos y factores que dieron lugar a una variación de los recursos económicos de la empresa en un momento determinado, que generaron pérdidas o ganancias.
- **Estado de origen y aplicación de fondos:** refleja la evolución entre las principales cuentas patrimoniales y el resultado, explicando la generación de caja.
- **Estado de evolución del patrimonio neto:** refleja la evolución ocurrida durante el ejercicio, mostrando el destino dado a los resultados del ejercicio, así como también los ajustes patrimoniales realizados.

En el corazón de la moderna contabilidad se encuentra el sistema de partida doble. Este sistema implica realizar al menos dos entradas para cada transacción: un débito en una cuenta y el correspondiente crédito en otra cuenta. La suma del debe tiene que ser siempre igual a la suma del haber; esto proporciona un sistema sencillo para detectar errores. Este método fue utilizado por primera vez en la Europa medieval.

En definitiva, la contabilidad surge a partir de la necesidad y los requerimientos de información de distintas clases de usuarios, ya sean internos o externos a la organización, para la toma de decisiones o para el seguimiento de sus inversiones personales en el caso de ser agentes inversores. Como vemos, estas personas esperan algo de la entidad, por ser o propietarios o administradores de la misma. Sin duda, la principal utilidad de la contabilidad, más allá de sus requerimientos formales, es la provisión de información.

Dentro de sus utilidades vemos cómo se constituye en un sistema de información que servirá de retroalimentación al presupuesto. Mediante ella se expresa la actividad cotidiana de la organización, es decir, se plasman los resultados reales de la operatoria habitual del negocio. La contabilidad, que representa a lo real (como ya hemos dicho, del término inglés *"actuals"*), se contrasta con lo presupuestado y se analiza por qué se generaron las diferencias. Debemos recalcar que para facilitar la comparación, es necesario que exista un plan de cuentas compartido y bien analizado, de modo de evitar que existan percepciones personales que distorsionen los verdaderos resultados.

Tablero de control

El tablero de control, muchas veces llamado "cuadro de mando integral o tablero de comando", es una herramienta de gestión. Incluye indicadores clave de medición de rendimiento y desempeño que sirven como guía para la estrategia y el alcance de la misión.

La organización puede utilizar un tablero de comando para alinear la misión y la estrategia de la organización con indicadores clave de rendimiento que sirvan para controlar la gestión de la entidad. De esta manera, nuevamente comprobamos cómo las

herramientas de control ayudan significativamente a alcanzar los objetivos ulteriores que posee la organización.

Indudablemente, esta herramienta se constituye como un sistema de información integrado por indicadores y sensores que les servirán a los directivos para el control de gestión y, también, para la toma de decisiones. Es muy importante tener en cuenta que, generalmente, esta herramienta expone aquellos indicadores que son relevantes y significativos en relación con el negocio.

La implementación de un cuadro de mando dentro de una organización ayuda a controlar las decisiones de hoy que indudablemente afectarán el desarrollo de la planificación estratégica.

Para obtener óptimos resultados a partir del tablero de control, es necesario contar con personas idóneas, analíticas, que saquen las conclusiones y recomendaciones pertinentes a partir del manejo de la información. Se puede analizar el nivel de desempeño de una determinada función, tarea o proceso, si las acciones que se están llevando a cabo están acordes o no con la estrategia definida, y más aun si conducen a la misión, si se están comparando correctamente los resultados con la competencia, etcétera.

Básicamente, el tablero de comando pretende unir el control operativo a corto plazo con la estrategia a largo plazo de la empresa. Permite monitorear si la organización, sus departamentos (o sectores) y los empleados han alcanzado las metas establecidas.

Con sus especificaciones sobre las relaciones causales entre motivadores del desempeño y objetivos, también permite a los directivos de las diferentes unidades utilizar sus revisiones periódicas para evaluar la validez de las estrategias de sus unidades y la calidad de su ejecución.

El directivo que analiza los indicadores del tablero de comando debe estar en condiciones de detectar aquellas situaciones de debilidad o que representan problemas para la organización, para determinar la mejor acción para su solución. No olvidemos que el objetivo primordial de un sistema de información es brindar información para la toma de decisiones.

Una de las ventajas que tiene este sistema de control es que abarca distintos aspectos de la dinámica operativa del negocio. Las mediciones financieras por sí solas no brindan información suficiente para realizar un control de gestión eficaz. Incluyen solamente resultados en el ahora que pueden tener correlación o no con el desempeño futuro de la compañía, es decir que no contemplan aquellos factores que propician la rentabilidad a largo plazo y que no son mensurables financieramente.

Al incorporar mediciones financieras, evaluaciones sobre clientes, procesos internos, y recursos humanos y de sistemas, el tablero de comando posibilita el análisis de factores que condicionan el desarrollo y el crecimiento futuro de la entidad. Es

de destacar, entonces, que se deben incorporar indicadores basados en medidas financieras e indicadores basados en medidas no financieras. A su vez, se deben vincular todas esas mediciones en una cadena de relaciones causa-efecto, para que todas tiendan a la consecución de un fin último y, por supuesto, de la visión.

Para demostrar la importancia de la cadena causa-efecto, veamos el siguiente ejemplo. La empresa quiere mejorar su rentabilidad a partir de su nivel de inversión actual. Este objetivo se mide, sin dudas, a través de un indicador financiero. Se ve cómo el objetivo es obtener una mayor ganancia. Ahora, ¿cómo hace la empresa para obtener una mayor ganancia? Posiblemente, si aumentara la satisfacción del cliente, aumentarían las ventas, captando una mayor parte del mercado y, consecuentemente, elevando los ingresos. Esto se puede ver reflejado en el incremento de la porción de clientes que repiten la compra, ya que mejora la cantidad de clientes fidelizados. Pero debemos preguntarnos también: ¿cómo logramos mejorar la satisfacción del cliente? Esto dependerá mucho de la industria que estemos analizando. En caso de ser una empresa de servicios, es muy probable que un impulsor de la satisfacción del cliente sea minimizar los tiempos de espera. Es así como se define que la mejor forma de operar sería dando un servicio con los menores tiempos de espera posibles. Y ahora, ¿cómo se logra minimizar estos tiempos? Sin dudas, entrenando y mejorando las competencias de los empleados. Esta relación causa-efecto muestra cómo empleados satisfechos y entrenados inciden en la satisfacción del cliente, que directamente afecta a la rentabilidad de la empresa.

A la hora de diseñar un tablero de comando, se analizan cuatro perspectivas y se establecen metas e inductores para cada una de ellas. Una vez determinado esto, se definen las acciones y formas de control de las mismas.

En este proceso, es de gran utilidad fomentar la participación activa de los miembros de la organización, especialmente de aquellos que tienen contacto continuo con el entorno y que pueden ver de mejor manera cuáles son las necesidades de los socios estratégicos de la entidad. En este tipo de herramientas, la creatividad y las sugerencias hacen a la efectividad.

Balanced scorecard (BSC) o cuadro de mando integral (CMI)

El balanced scorecard es un sistema integrado de gestión que agrega aun más valor que la dirección por objetivos. Fue diseñado por Robert S. Kaplan, de la Harvard Business School, y Davis P. Norton, de Notan, Norton and Company.

Aquí se plantea toda una gestión a partir de indicadores que forman un cuadro de mando y que guían la atención de los directivos y de todos los empleados hacia esos factores que se definieron como clave y que se supone que conducirán a avances competitivos en la organización.

El cuadro de mando integral debe desarrollarse desde cuatro perspectivas (que terminarán englobando a toda la organización):

- **Perspectiva financiera:** tiene en cuenta el fin último de la empresa, que es obtener un beneficio económico. Incluye medidas tales como rentabilidad de proyectos, ingresos por ventas, disminución de costos, etcétera.

  Dentro de esta perspectiva deben reflejarse las dimensiones de rentabilidad, crecimiento y valor del accionista.

- **Perspectiva del cliente:** tiene en cuenta la satisfacción del cliente para, de este modo, hacer triunfar a la organización. Se debe determinar cuál es el segmento al que apunta el producto y/o servicio a través de una investigación de las cualidades del producto y de las necesidades que satisface, además de una investigación de mercado para ver cuáles son las personas que se constituyen como clientes potenciales.

  Una vez que la empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, fija sus objetivos y los planes de acción para alcanzarlos. Sin duda, los clientes son el eje de cualquier entidad y es por ello que todas las actividades allí realizadas tienen que crear valor para el cliente (para después, consecuentemente, crear valor para el accionista).

  Con esta perspectiva, el cuadro de mando integral incluye mediciones de la satisfacción del cliente, la porción de mercado, el incremento y la retención de clientes, que son factores que se encuentran íntimamente enlazados con la rentabilidad de la compañía.

- **Perspectiva operativa interna:** examina los procesos y operaciones del negocio que influyen más directamente en la satisfacción del cliente. Incluye el tiempo del ciclo (el tiempo de entrega, que está influido a su vez por el tiempo de entrega de materias primas por los proveedores), la calidad (es sumamente sensible a la demanda) y la productividad (reflejada por la motivación de los empleados, sus capacidades y su eficacia).

  No olvidemos que la cadena de valor de cada empresa se forma por un conjunto de procesos que son la fuente de sus ventajas competitivas. A través de éstos, la organización crea valor para sus clientes y produce, consecuentemente, los resultados financieros deseados.

- **Perspectiva de innovación y aprendizaje:** con esta perspectiva se busca tener una noción de la dirección de la organización en el largo plazo, en el alcance de su visión. Incluye la innovación de mercado (puede ser medida en relación con la cantidad de patentes que ha suscripto la organización), el aprendizaje, la mejora operacional continua y los activos intelectuales (key person).

Las perspectivas a utilizar en cada tipo de negocio dependerán, justamente, del tipo de negocio analizado. Ninguna generalidad es buena a la hora de dirigir una organización. Recomendamos adecuar esta herramienta a cada organización teniendo en cuenta, en cada caso en particular, cuáles son los factores críticos, de entrada y de salida.

Pasos para la implementación del balance scorecard

Definición de información relevante

Según las necesidades del negocio, se debe determinar qué información es necesario conseguir. A partir de los objetivos que tenga la organización, de sus habilidades estratégicas, de aquellas que la diferencian de sus competidores y de sus aspectos clave del negocio, se define todo lo que debe ser controlado y validado para tender hacia la visión. Sin tener bien en claro el objetivo, es imposible llevar a cabo la definición de los indicadores.

Determinación de indicadores

En esta etapa se determinan los indicadores o índices que medirán de la mejor manera el desempeño de aquellas actividades o acciones que se consideraron fundamentales.

A través de estos indicadores, la información primaria y recolectada en la primera etapa se transforma en información secundaria a través de comparaciones o cruzamiento de datos.

Téngase en cuenta que en el tablero de comando sólo se expondrá aquella información que es relevante para la conducción del negocio.

Los indicadores que se establezcan pueden estar medidos en valores absolutos (cantidades numerales) o valores relativos (porcentajes y comparaciones). Se pueden constituir como datos, índices o ratios. Generalmente se utilizan índices en forma secuencial agrupados por conceptos representativos y suelen utilizarse signos + o – para reflejar los aspectos positivos o negativos. Por otro lado, las tendencias suelen reflejarse mediante flechas (ascendentes si son favorables o descendentes si son desfavorables).

Si bien los indicadores normalmente son cuantitativos, es decir, reflejan las variaciones en cantidades, también pueden ser cualitativos y reflejar variaciones en atributos. Es aquí donde reside su utilidad dentro de la organización. Se constituyen en una herramienta de control de alto espectro, permitiendo el seguimiento de todo el desarrollo de la organización. Amplían el rango de los factores sobre los que se pueden tomar decisiones, para incluir a un grupo de índole cualitativa que antes no podía ser controlado.

Cuando se determinan los indicadores, deben definirse el período del indicador, su apertura (por productos, por zona geográfica), la frecuencia de actualización, su referencia (base sobre la cual se desea mensurar a las diferencias), su representación gráfica y su parámetro de alarma.

Tanto el parámetro de alarma como la representación gráfica hacen a la singularidad de esta herramienta de control. Son dos elementos que deben tenerse en cuenta. El parámetro de alarma fijará el nivel sobre y por debajo del cual deben tomarse acciones correctivas, y la representación gráfica es la forma de exposición de los

resultados. Un buen cuadro de mando o tablero de comando debe reflejar, a simple vista, la situación de la organización. En ellos, los colores rojos suelen asociarse con peligro, los amarillos, con precaución, y los verdes, con bienestar.

La utilización de herramientas informáticas como soporte de esta herramienta potencia exponencialmente su uso.

Análisis

Es la etapa crucial para el diagnóstico organizacional y la toma de decisiones. Se trata, concretamente, del análisis de los indicadores antes mencionados. Es sumamente importante que los analistas entiendan el negocio, estén capacitados y conozcan las implicancias (no siempre lineales) de cada indicador. El análisis funciona como el "saber interpretar las señales" de la jerga común.

Control

Si hablamos de control presupuestario, podría ser definido como un proceso mediante el cual se busca que las actividades reales de la entidad coincidan con las anticipadas a través del proceso de presupuestación.

En caso de no coincidir, se analizan las variaciones utilizando el principio de significatividad de la variación. Se busca que la relación costo-beneficio del análisis sea aceptable. Si se presenta una diferencia, el analista encargado de control de gestión tendrá que se lo suficientemente experto como para darse cuenta de qué variación es significativa y vale la pena ser analizada. Caso contrario, el costo del análisis sería mayor que el beneficio obtenido por la compañía por realizar el control y representaría una actividad poco eficiente.

De la explicación de la variación surgen acciones correctivas para encaminar a la organización hacia lo planeado. Queremos hacer hincapié en este concepto: hay que tener mucho cuidado cuando se proponen medidas correctivas; hay cuestiones que no dependen de la empresa y deben ser directamente asimiladas por ella sabiendo que será imposible, ante ese escenario, llegar a los objetivos presupuestados. Recodemos que hay variables o pautas que son exógenas a la organización y que seguirán su curso más allá del accionar individual de la entidad. Hay otros casos en los que la variación se debe a deficiencias en la gestión; en éste, las medidas correctivas son necesarias para alcanzar el objetivo previamente propuesto.

Se pretende a través del control buscar información para mejorar el negocio y, a su vez, presupuestos posteriores. Incluso puede servir a las distintas áreas a la hora de estimar sus actividades del año siguiente.

Ahora, el control es un concepto un poco más abarcador que sólo el control presupuestario. Según Robert J. Mockler: "El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados, para establecer si hay desviaciones y medir su importancia, y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los

recursos de la empresa se utilicen de forma eficiente en la obtención de los objetivos organizacionales".

Tomaremos de este libro cuatro etapas del control según la definición de Mockler.

- **Establecer parámetros y métodos para medir el rendimiento:** los objetivos y metas a los que se apunta pueden estar algunos expresados financieramente, pero otros pueden ser no cuantitativos. Es fundamental que en cualquiera de estos casos sean mensurables y definidos con exactitud en la unidad que corresponda. Esta característica hará que sean más fácilmente comunicables.

  Por ejemplo: la rotación de empleados que se espera tener no se mide en pesos, sí se mide en cantidad de personas o vida promedio del empleado en la compañía. Es necesario que en este caso el objetivo no sea disminuir la rotación de personal, sino que la rotación del personal anual sea X personas por año o menos. De esta manera se hace mucho más efectivo el proceso de control y se pueden disparar mejores soluciones que corrijan las causas del desvío.

  Vemos entonces que no sólo se controla el presupuesto, sino que también se controlan los indicadores no cuantificables financieramente. A partir de este control se puede mejorar altamente la gestión, mantener a la organización en el curso saludable y crear valor a través de medidas correctivas en caso de desvíos.

- **Medir el desempeño:** consiste en recabar la información del desempeño real de la compañía a medida que van sucediendo las cosas.

  El desempeño financiero de la empresa se puede controlar a través de la contabilidad; si se trata de otro tipo de desempeño relacionado con indicadores no financieros, el control puede hacerse mediante la observación directa y el armado de índices reales plasmados en un tablero de comando. La forma en que se realice depende de la actividad que se quiera medir.

  Si se quiere medir la satisfacción del cliente, puede realizarse considerando la cantidad de clientes insatisfechos, o mediante la observación de los productos devueltos por fallas.

- **Determinar si el rendimiento concuerda con lo estándar:** una vez que tenemos las mediciones, reales y estimadas, las contrastamos e identificamos los desvíos relevantes. Es justamente en esta etapa donde tenemos que regirnos por el principio de **significatividad.** Para probar nuestra calidad como analistas, esto es muy importante. No sólo deben distinguirse las variaciones significativas, sino que también deben explicarse.

  Explicar la causa de las desviaciones es una de las actividades que más valor agrega a este proceso. Permite dar una idea de cuál es el agente perturbador que frena la consecución de los resultados esperados.

- Tomar las medidas correctivas: si por la magnitud y la significatividad del desvío se determina que requiere intervención, en esta etapa se definen las recomendaciones o acciones correctivas a realizar.

  Existen casos en los que se debe modificar el estándar original, debido a que situaciones no esperadas en el entorno cambiaron las condiciones iniciales, lo que haría imposible llegar al objetivo planteado en un primer lugar.

  Vale aclarar que para simplificar el proceso de control y evitar errores, es necesario que existan un plan de cuentas y centros de costos iguales entre contabilidad y presupuesto para que sean comparables. De esta manera se tratan de evitar los errores inherentes a las posibles interpretaciones disímiles entre los participantes del proceso de control. El armado de un plan de cuentas es muy útil dentro de la organización, para estandarizar la forma de ver el negocio.

Utilidad de implementar el control dentro de la organización

No se entiende un proceso de planificación sin un proceso de control. Esto se debe primordialmente a que el control implica un seguimiento de las acciones que se van concretando en la compañía, y permite vigilar la performance y corregir los errores que puedan surgir de ésta. Funciona como un sistema de información sumamente interesante a la hora de conducir a la organización.

En los últimos años se han presentado cambios bruscos y frecuentes en los distintos mercados, especialmente, en el mercado argentino. El control nos permite ver el día a día, distinguir las tendencias y, de esta manera, interpretar lo que puede ocurrir para actuar a tiempo. Además, con un análisis previo de la situación, ayuda a ver cuál es el efecto en la entidad que tienen ciertas modificaciones en el entorno.

El conocimiento del negocio y la posibilidad de visualizar el entorno a partir del control permiten estar atentos a los continuos cambios que se presentan y absorber el ritmo del mercado acompañándolo con las acciones de la organización.

El control forma parte del proceso de conocer el negocio, de la observación y el análisis de los resultados, que muestran aciertos y errores de los gerentes y que conllevan al crecimiento profesional. A partir de él, uno cobra la habilidad para diagnosticar mejor y gestionar mejor, lo que, sin duda, optimiza la conducción de la organización.

Además, genera una ventaja competitiva al diferenciar a la compañía de otras que no utilicen estratégicamente el control, ya que permite que la cúpula del management sea consciente del rumbo que está tomando el negocio. Hoy en día, es prácticamente imposible que grandes empresas no utilicen un proceso de control de gestión. Sí puede ocurrir que algunas pequeñas empresas (PyMEs), por falta de conocimiento o preparación, no sean lo suficientemente conscientes de los beneficios del control.

“Todo lo que uno conoce lo puede controlar; si no lo conoce, no puede hacerlo.” La implementación de un proceso de control en la entidad nos permitirá controlar aquellos fenómenos que, gracias al proceso de control, identificamos en el entorno. Es decir que el conocimiento del negocio que nos da el proceso de control puede llevar a los gerentes a identificar de mejor manera cuál es el driver o conductor del negocio, y enfocarlo hacia aquello que verdaderamente agrega valor para el cliente y para la organización.

Hay que tener en cuenta que, al igual que el proceso de presupuestación, el proceso de control debe ser coordinado, integrado y participativo a todo nivel dentro de la organización. Para que sea exitoso, es preciso que los miembros de la entidad entiendan la importancia y, por sobre todas las cosas, el fin último que tiene el control. Si se logra el ambiente de cooperación necesario, se tendrán resultados invaluables; lo importante es mantener a los empleados motivados mostrando la utilidad estratégica y el aporte que el control hace al negocio. De lograrse la amplia participación de todos los empleados, se logrará una mayor coordinación entre las áreas, y eso favorecerá la integración y el trabajo en equipo.

Nunca ni en ningún proceso organizacional debe olvidarse el foco del negocio. Siempre hay que tener presente que tanto el presupuesto y el tablero de comando como el proceso de control son herramientas que poseemos para gestionar a la organización. De ninguna manera deben ser tratados como un fin en sí mismos. En caso de que esto ocurriera, sería como tener a la organización a la deriva. En todas las acciones diarias, nunca deben perderse de vista la visión de la organización y su rumbo. Se promueve, de este modo, la generación de ideas para mejorar el negocio en todo nivel en la entidad, a partir del proceso de control.

Es muy probable que aquellas personas que están en contacto con los clientes y con el público en forma diaria conozcan sus necesidades y observen el rumbo del entorno. Los gerentes que toman decisiones deben estar conectados continuamente con estas personas, ya que, sin duda, brindarán información clave para el planeamiento.

PREGUNTAS Y EJERCICIOS

1. ¿Qué elementos de la organización y del entorno tomaría en cuenta usted para efectuar un proceso de planificación?
2. ¿En qué se diferencian la planificación estratégica y la planificación operativa?
3. ¿Cuáles herramientas de análisis de la planificación estratégica conoce? Explique cada una.
4. ¿Qué factores tomamos en cuenta para controlar la gestión?
5. ¿Que perspectivas debemos analizar para controlar la gestión interna de la empresa?

BIBLIOGRAFÍA

Ackoff, R.L., *Un concepto de planeación de empresas,* Limusa, México, 2005.

________ *Planificación de la empresa del futuro,* Limusa-Noriega Editores, México, 2006.

Covey, S. R., A.R. Merrill, & R.R. Merrill, *Primero lo primero: vivir, amar, aprender, dejar un legado,* Paidos, México, 1994.

De Bono, E. *Pensamiento Lateral,* Paidós, Buenos Aires, 1991.

Hax, A. y N. Majluf, *Estrategias para el liderazgo competitivo,* Granica, Buenos Aires, 2006.

Giménez, C. y otros, *Decisiones en la gestión de costos para crear valor.* Ediciones Errepar, Buenos Aires, 2006.

Koontz, H. y H. Weihrich, *Elementos de Administración,* McGraw-Hill, México, 1999.

Lazzati, S., *Anatomía de la organización,* Macchi, Santiago, 1996.

________*El proceso decisorio,* Ediciones Macchi, Santiago, 1998.

_____ RP/TD. *El proceso decisorio,* Macchi, Buenos Aires, 1997.

Mintzberg, H., *Diseño de organizaciones eficientes,* El Ateneo, Buenos Aires, 2001.

Sallenave, J.P., *Gerencia y planeación estratégica.* Norma, Bogotá, 2004.

Schein, E., *La cultura empresarial y el liderazgo,* Plaza & Janés, Barcelona, 1998.

Serra, R., J. Iriarte y G. Le Fosee, *El nuevo juego de los negocios,* Norma, Buenos Aires, 2000.

Senge, P., *La quinta disciplina,* Granica, Buenos Aires, 1993.

Stoner, J.A. y E. R. Freeman, *Administración,* -5ta ed.- Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997.

Vicente, M.A. y otros, *Fundamentos de administración de organizaciones,* La Ley, Buenos Aires 2005.

Las competencias del administrador

8. Comunicación

9. El liderazgo

10. Construcción de equipos de trabajo

11. Del conflicto a la resolución de problemas

VI CAPÍTULO



Comunicación

Por Miguel Ángel Vicente

Conceptos básicos

La comunicación es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos, por medio del cual éstos son capaces de compartir información haciendo a otros partícipes de la misma. Hay diferentes definiciones:

- Etimológicamente, la palabra "comunicación" deriva del latín *"communicare",* que puede traducirse como "poner en común, compartir".
- Según B. F. Lomonosov: "La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujeto. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro (aunque esto no se excluye), sino de la interacción. Para la comunicación se necesitan como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto".
- Según E. Pichon-Rivière: "Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal o no verbal, interindividual o intergrupal".

La comunicación es una forma de acción, y no consiste meramente en informar o describir.

Hablar un lenguaje es una actividad social a través de la cual los individuos establecen y renuevan las relaciones que mantienen unos con otros. Podemos decir, entonces, que su carácter debe estar socialmente contextualizado.

La vida social está compuesta por individuos que siempre actúan dentro de un conjunto de circunstancias previamente establecidas, concebidas como “campos de interacción”. La comunicación es un tipo de actividad social que implica la producción, la transmisión y la recepción de formas simbólicas, y que compromete la materialización de recursos de varios tipos.

El uso de los medios técnicos de comunicación puede alterar las dimensiones de la vida social; esos medios permiten que los individuos se comuniquen trascendiendo fronteras espaciales y temporales. Antes del advenimiento de las telecomunicaciones, la extensión de la disponibilidad de las formas simbólicas en el espacio estaba circunscripta a su transporte físico. Luego, gracias al desarrollo de dichas telecomunicaciones, se logró la separación espacio-temporal.

Hoy en día, estamos expuestos a una sobreestimulación informativa. La sociedad se mueve de acuerdo con una paradoja que nos obliga a estar pendiente de todo lo que nos envuelve para comprender lo que acontece, aunque ese mismo motivo pueda llevar a la obnubilación, la paralización y el bloqueo de la respuesta ágil.

Deseamos ser los receptores de muchos mensajes (cuantos más, mejor), porque estamos seguros de que la información nos hace poderosos.

Si damos por sentado que la comunicación es simplemente una transmisión de información, estamos definiéndola como parte de un gesto mecánico, de lo que se infiere que quienes la transmiten son tan sólo emisores o amplificadores sin capacidad evaluativa ni electiva, ya que la información es la que es, y así debe transmitirse.

En la transmisión de información, lo que realmente importa es que el mensaje llegue claramente a destino para que el receptor reaccione de acuerdo con el estímulo recibido.

Al desarrollar nexos comunicativos, requerimos, por un lado, una interacción de todos los participantes para hallar el significado del mensaje, cosa vital para el desarrollo del vínculo. Por otro lado, la comunicación también posee un talante instructivo y transformador, pues cuando recibo un mensaje, lo adecuo por medio de mi estructura racional y sensitivo-emocional particular, de modo que despliego herramientas interpretativas; interactúo, no sólo reacciono.

Planteado así el problema, se advierte que la comunicación no sólo descansa en el contenido emitido, ni tampoco en el emisor, sino más bien vuelca toda su fuerza en aquel que recibe el mensaje o en ambos.

La información se diferencia de la comunicación en la incapacidad del receptor para emitir una respuesta. En el caso de la información, el receptor se limita a recibir y a comprender el mensaje, sin que quede plasmado en este último ningún pensamiento propio que el receptor pueda llegar a tener. **Por eso es frecuente llamar a los medios de información “medios de comunicación”.**

Todos somos propulsores y creadores de la historia y del cambio. Para ello, debemos hacernos cargo del rol que ocupamos como comunicadores y actuar en consecuencia con las responsabilidades que hemos asumido.

En definitiva, la comunicación es considerada “un proceso que posibilita la generación y/u obtención de información necesaria para la canalización de las acciones de otros individuos, la generación de conductas adaptables tanto de éstos como de la propia organización, que garanticen mantener el equilibrio y alcanzar los objetivos”.

Citando a Peter Senge, para que un equipo de trabajo funcione de manera óptima, requiere que sus miembros creen, **transfieran** e integren conocimiento; un conocimiento que en origen pertenece a la esfera privada, pero que voluntariamente es puesto al servicio común, pasando a formar parte de la esfera organizativa.

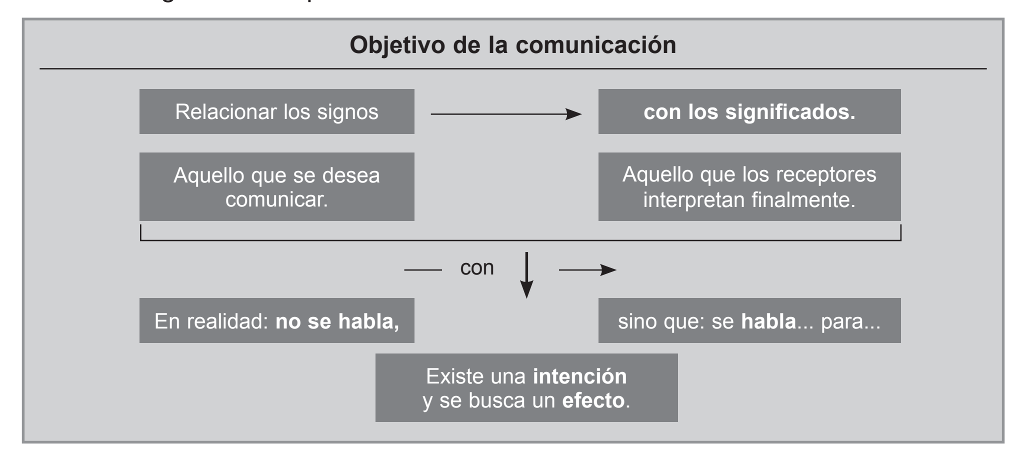
A modo de una primera síntesis, recordamos que:

- La comunicación consiste en transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor.
- La comunicación es un hecho social, un proceso natural al ser humano en grupo, complejo, que implica el intercambio de información, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos.
- La comunicación es una herramienta básica, imprescindible en toda relación entre individuos para que el conjunto de los mismos pueda conformar un grupo; si de algún modo fuese suprimida, el grupo dejaría de existir. Esto se debe a que el proceso de comunicación constituye un sistema vital en el funcionamiento de las organizaciones (ya que se trata de sistemas sociales), está siempre presente en la dinámica organizacional, y de ahí la necesidad de comunicaciones efectivas o eficaces, para contribuir a la coherencia en el accionar. La comunicación es un elemento decisivo en la existencia de las organizaciones y un extraordinario agente de cambio que les permite adaptarse a las variables de exigencias del entorno, hoy en día tan competitivo.

Para nuestra disciplina administrativa:

- El propósito de las comunicaciones es mantener relacionadas e interactuantes a las personas que trabajan en la organización (entre sí y con el contexto).
- La falta de comunicación efectiva puede ocasionar comportamientos disfuncionales.

El cuadro siguiente nos presenta una visión sintética del tema.



Funciones de la comunicación

La comunicación presenta cuatro funciones básicas en el interior de un grupo u organización:

- Control.
- Motivación.
- Expresión emocional.
- Información.

Sirve para controlar de diversas formas el comportamiento de las personas, propicia la motivación al esclarecer a los empleados lo que han de ser, la eficacia con que la están llevando a cabo y qué medidas tomar para mejorar el desempeño en caso de que sea insatisfactorio. También permite la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de las necesidades sociales.

Asimismo, la comunicación proporciona la información que necesitan los individuos y grupos para tomar decisiones al transmitir los datos con los cuales identificar y evaluar distintas opciones.

Tipos de comunicación

- **Comunicación humana.** Se da entre seres humanos. Se puede subdividir en:
  - **Comunicación verbal:** es aquella en la que se usa alguna lengua, que tiene estructura sintáctica y gramatical completa.
  - **Comunicación directa oral:** cuando el lenguaje se expresa mediante una lengua natural oral.

- **Comunicación directa gestual:** cuando el lenguaje se expresa mediante una lengua natural signada.
- **Comunicación escrita:** cuando el lenguaje se expresa de manera escrita.
- **Comunicación no verbal:** en ella no se usa el lenguaje, sino un sistema especial de signos o señales. Ésta es la más utilizada en la comunicación con discapacitados.

• **Comunicación no humana.** La comunicación se da también en todos los seres vivos.

• **Comunicación virtual.** Son las tendencias comunicativas que adoptan los usuarios que interactúan hoy mediante las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC), tecnologías éstas que reclaman un lenguaje propio para que los mensajes cumplan cabalmente el propósito comunicativo esperado, al tiempo que susciten y motiven la interacción.

Elementos de la comunicación

La comunicación permite responder a dos necesidades primarias:

• Informar, ya que se dirige a la razón, a la inteligencia humana.

• Persuadir, ya que se dirige a la afectividad (a los sentimientos, a las emociones).

Recordemos que la comunicación no sólo transmite información, sino que al mismo tiempo impone conductas. **Estas operaciones se conocen como "los aspectos de la comunicación".** Los elementos del proceso de comunicación no se pueden aislar, pues son interactuantes e interdependientes.

Ejemplo: Pedro le dice a Ana por teléfono: "Tomaré el colectivo a las cuatro".			
Contexto: conjunto de términos (palabras) que facilitan la comprensión del mensaje. La palabra "colectivo" nos aclara que el verbo "tomar" significa "viajar".			
Emisor El que transmite el mensaje (Pedro).	**Mensaje** Información transmitida ("Tomaré el colectivo a las cuatro").	**Canal** Soporte material por el que circula el mensaje (hilo telefónico).	**Receptor** El que recibe el mensaje (Ana).
Código Conjunto de signos y reglas que conocen el emisor y el receptor (la lengua).			

En todo proceso de comunicación existen los siguientes elementos:

• **Contexto:** relación que se establece entre las palabras de un mensaje y que nos aclara y facilita la comprensión de lo que se quiere expresar.

• **Emisor:** persona que transmite algo a los demás.

- **Mensaje:** información que el emisor envía al receptor.
- **Canal:** elemento físico que establece la conexión entre el emisor y el receptor.
- **Receptor:** persona que recibe el mensaje a través del canal y lo interpreta.
- **Código:** es un conjunto de **signos** sistematizado junto con las **reglas** que permiten utilizarlos. El código hace posible al emisor elaborar el mensaje y al receptor interpretarlo. El emisor y el receptor deben utilizar el mismo código. La lengua es uno de los códigos más utilizados para establecer la comunicación entre los seres humanos.

Ejemplo: "**Tomo** agua".	"Leeré el primer **tomo** del libro".
Agua indica que "tomo" = "**bebo**".	"Leeré" y "libro" indican que "tomo" = "**volumen**".

Hay dos tipos de relaciones que se establecen en el intercambio comunicacional, según estén basadas en la igualdad o en la diferencia:

- **Simétrica:** los participantes tienden a igualar su conducta recíproca. Se caracteriza por la igualdad o una diferencia mínima.
- **Complementaria:** la conducta de uno de los participantes complementa la del otro. Hay dos posiciones distintas. Suele denominarse "posición superior o primaria" y "posición inferior o secundaria" a los dos lugares que ocupan los participantes. Estos términos son de idéntica utilidad (no son buenos ni malos). Es importante destacar el mutuo encaje de la relación, en la que cada una de esas conductas, disímiles, pero interrelacionadas, tiende a favorecer a la otra. La relación complementaria está basada en un máximo de diferencia.

No sólo el lenguaje verbal es el encargado de establecer comunicaciones. Toda conducta tiene valor de mensaje, nos manejamos con un conjunto multifacético de muchos modos –verbal, tonal, postural, contextual– y todos ellos limitan el significado de los otros.

Como síntesis, resulta conveniente tener presentes algunos **axiomas de la comunicación:**

- **La imposibilidad de no comunicar:** no hay nada que sea lo contrario de una conducta, es imposible no comportarse frente una situación de comunicación.
- **Toda conducta es una situación de interacción:** tiene un valor de mensaje de comunicación.

Una comunicación no sólo transmite información, sino, que al mismo tiempo, impone conductas. Actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje. Influyen sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican.

- **Información:** contenido del mensaje.
- **Conductas:** suponen la relación entre los comunicantes.

Ejemplo:	a. “Es necesario frenar el auto en forma gradual y suave”. b. “Si frenas de golpe, chocas”.
Aunque a y b presenten el mismo contenido, la forma en la que se expresa define una relación.	

Al respecto, Humberto Maturana expresó las siguientes ideas:

- **Competitividad comunicativa** es la capacidad de expresar las propias intenciones y de responsabilizarse en la red de compromisos que las expresiones y sus interpretaciones generan.
- La empresa puede pensarse como una **red de conversaciones** en las que se ocupa de peticiones-promesas y de la articulación de compromisos.
- **Conversación** es la unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución exitosa de acciones.

El proceso de comunicación

Basándonos en la lectura, las observaciones y las reflexiones, podemos hablar de seis leyes de la comunicación humana:

- No podemos dejar de comunicarnos.
- La comunicación verbal es una capacidad únicamente humana.
- La comunicación verbal es esencial para la **emergencia del individuo humano.**
- La comunicación interviene en el desarrollo mental saludable durante todo el lapso de vida.
- La comunicación desempeña un rol esencial en la **vida social.**
- La comunicación consiste en cualquier comportamiento que tenga como objetivo suscitar una respuesta o un comportamiento específico por parte de otra persona o de un grupo de personas.

Un esquema conceptual simple para abordar el proceso de comunicación es el siguiente:

- **Contenido de los procesos:** transmisión y recepción de mensajes.
- **Relación entre los participantes:** interpretación de los contenidos del mensaje.
- **Herramientas administrativas:** diseño de redes, canales y medios de comunicación (formales e informales).

Para comunicarnos, debemos preguntarnos: qué, por qué, cómo, cuándo y dónde comunicarlo. Los requisitos básicos para una comunicación eficaz son: sensibilidad, participación y cooperación.

Recordemos que debemos diferenciar la comunicación de la información:

- El proceso de información consiste en capturar datos y relacionarlos de algún modo para generar comprensión acerca de algún sector de la realidad o algún hecho. Es decir que la información reduce la ignorancia y, por ende, es poder.
- La comunicación no es un producto a elaborar, sino un proceso dinámico, circular, permanente y de modificación continua, en el que intervienen e interactúan distintos componentes.

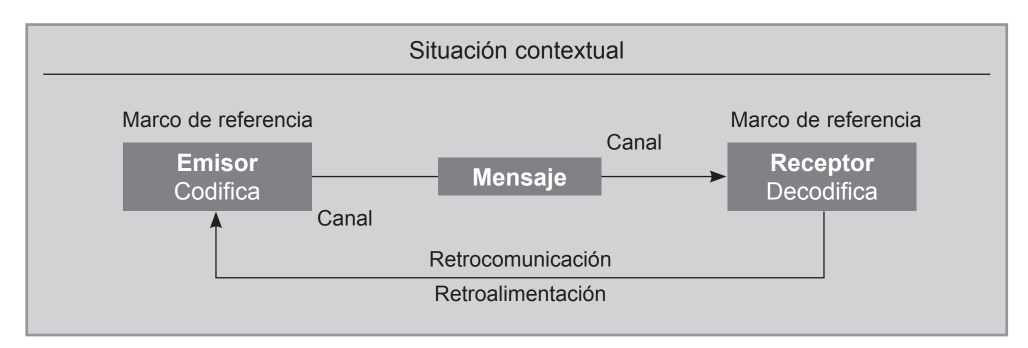
Aristóteles fue el primero que consideró que había componentes en el proceso comunicacional, y definió tres:

- La persona que habla.
- El discurso.
- La persona que escucha.

Todos los modelos que posteriormente se desarrollaron respondieron de alguna forma al modelo aristotélico.

El modelo que se describirá a continuación es, a lo mejor, más completo y de fácil comprensión. Sus componentes son:

- Quien comunica, o fuente o emisor.
- El objetivo o propósito.
- El contenido o mensaje.
- La utilización de símbolos o codificación.
- El medio utilizado para emitir y captar el mensaje, o canal.
- Quien recibe la comunicación o receptor.
- La interpretación de los símbolos o decodificación.
- La comunicación de retorno o retrocomunicación.



Las claves del proceso son:

- Explicitar los objetivos de la comunicación.
- Definir el blanco (receptor).

- Darle forma al mensaje, es decir, relacionar los atributos, y hacerlo atractivo.
- Definir emisores y/o voceros.
- Elaborar un programa o plan de comunicación (la campaña).
- Seleccionar los medios para transmitir el mensaje.

Emisor o fuente

- Es quien tiene el propósito de comunicar, quien elige el código, selecciona el canal y arma el mensaje.
- Es importante que se tengan en cuenta:
  - **Su actitud:** en lo que respecta a sí mismo, hacia el tema a comunicar y hacia el receptor.
  - **Sus conocimientos:** no se puede comunicar lo que no se sabe. No se logrará una efectiva comunicación si se transmite un nivel inadecuado para el receptor.
  - **El sistema sociocultural:** para comunicar con eficiencia, se deberá tener en cuenta el marco sociocultural (religión, valores, educación, clase social) donde se instalará la palabra.
  - **Sus habilidades para la comunicación:** saber escuchar, codificar, seleccionar el canal adecuado, diseñar el mensaje certero.

Propósito

El emisor tratará mediante un estímulo de producir una respuesta.

Mensaje

- Es el contenido. Se trata de la decisión de significar y simbolizar una idea a través de los códigos.
- El armado del mensaje es fundamental para la comprensión de la idea. En su confección se debe tener en cuenta al receptor. Éste no recibe lo que se le emite, sólo lo que percibe y comprende. El contenido deberá tener sentido para el receptor, es decir, ser convincente; para ello, debe convenir a sus necesidades e intereses. En el momento del diseño del mensaje, es importante reflexionar sobre:
  - ¿Cuál es mi objetivo?
  - ¿Quién es el receptor?
  - ¿Qué espera recibir el receptor?
  - ¿Cómo voy a desarrollar mis ideas?
  - ¿Cuánto tiempo tengo para transmitir?
  - ¿Con qué medios cuento para llegar al receptor?

Código

- Son los símbolos o grupo de símbolos (verbales) o (no verbales) empleados de forma tal que tengan significado para el receptor.
- Cuando el emisor elige el código para su mensaje, éste tiene que ser conocido por el receptor, facilitar su interpretación y llamar la atención.

Canal

- Son los elementos psicofísicos, sensoriales y materiales que emplean la fuente para emitir su mensaje y el receptor para captarlo.
- Es lo que une al emisor con el receptor.
- Los canales no son independientes, sino que forman parte del proceso comunicacional. Son una extensión del emisor y del receptor, dado que conforman una unidad psicofísica con cada uno.
- Todos los mensajes son transmitidos a través de canales, y la elección de estos es fundamental para la efectividad de la comunicación.

Receptor

Es el destinatario de la comunicación, a quien se debe dirigir el estímulo.

Decodificación

Son muy importantes el grado de conocimientos y la capacidad psicofísica para descubrir, descifrar o interpretar los mensajes.

Retrocomunicación y retroalimentación

Cuando el emisor transmite un mensaje, tiene la intención de obtener un comportamiento por parte del receptor; cuando éste se produce, existe comunicación en sentido inverso. El receptor inicial se convierte en emisor y la fuente original pasa a ser receptor.

Esta comunicación de retorno se denomina "retrocomunicación" y es la parte que certifica el proceso. El emisor inicial interpreta que su mensaje llegó (casi nunca en forma total y perfecta), o no. En el primer caso, lo completará o lo mejorará, y en el segundo caso, lo enviará de nuevo o lo suplirá.

Es decir que la información recibida como respuesta efectúa una retroalimentación para tratar de conseguir el efecto buscado.

Según Paul Watzlawick, las **leyes de la comunicación** son las siguientes:

- No existe la no comunicación.

- Lo verdadero no es lo que dice A, sino lo que comprende B (cuando B no comprende lo que dice A, la responsabilidad es siempre de A).
- En toda comunicación hay dos niveles: uno de contenido y otro de relación; la relación condiciona el contenido y no al revés.
- La relación puede ser buena o mala, y el contenido, claro o confuso; si vinculamos contenido y relación, podemos trabajar con las siguientes hipótesis:
  - Si la relación es buena y el contenido es claro, la comunicación es eficaz.
  - Si la relación es mala y el contenido es confuso, la comunicación no va a ser eficaz.
  - Si la relación es mala y el contenido es claro, es muy probable que la comunicación sea ineficaz, por cuanto el emisor pierde credibilidad.
  - Si la relación es buena y el contenido es confuso, la buena relación genera la oportunidad de aclarar el mensaje.

Las seis "c" del proceso de comunicación

- **C**redibilidad de la fuente.
- **C**ontexto, ya que la comunicación tiene que adaptarse a las realidades del ambiente en el cual se produce.
- **C**ontenido, ya que debe tener significado para el receptor.
- **C**laridad, porque el significado tiene que ser similar para emisor y receptor.
- **C**ontinuidad, porque es necesario repetir los mensajes para lograr penetración y recordación.
- **C**anales, porque es necesario emplear los que el receptor utiliza y respeta.

El proceso comunicacional se puede dar:

- **Comunicación intrapersonal:** en la misma persona.
- **Comunicación interpersonal:** entre diferentes personas.
- **Comunicación interorganizacional:** entre organizaciones.

Las comunicaciones interpersonales constituyen el área más importante cuando se estudian los cambios de comportamiento y los procesos de influencia en las organizaciones; es un área donde se presenta una gran cantidad de conflictos y en la cual los individuos pueden hacer mucho para mejorar su eficacia.

El mensaje

Lo fundamental es expresar lo adecuado en forma apropiada para despertar actitudes positivas.

Los requisitos del mensaje son: ser claro, concreto, creíble y captar la atención en una sociedad en la cual los seres humanos están sobrecomunicados.

Si bien estos conceptos son fácilmente entendibles, la comunicación eficaz requiere articular cinco factores y no resulta una tarea simple:

- **Contenido:** aquello de lo que se habla, el objeto de referencia del discurso. El nivel es referencial, denotativo e informativo.
- **Retórica:** la forma en que se expresa el contenido Estética, las distintas operaciones que se ponen en práctica para construir la significación. El nivel es retórico, estético, poético.
- **Contacto:** lo que permite construir la relación entre el emisor y el receptor, es decir, la simpatía, la antipatía, la identificación.
- **Canales y medios:** permiten llevar a cabo la comunicación. El nivel es pático (relación personal: emocional e intelectual).
  - **Canales:** páticos emocionales.
  - **Medios:** visuales, escritos, orales.
- **Código:** conjunto de signos con reglas de organización; operaciones de codificación y decodificación; nivel metalingüístico (interpretación).

La importancia del mensaje se deriva de la complejidad del proceso de abordar la mente de un individuo, por medio de un elemento que podemos denominar **"concepto de selectividad".** Significa que la mente toma aquello con lo que ya, previamente, está de acuerdo, guiándose por los siguientes pasos:

- **Percepción selectiva:** solamente se presta atención a lo que traspasa los filtros mentales producto de la cultura, los paradigmas, etcétera.
- **Retención selectiva:** de aquellos conceptos que logran pasar el filtro de la percepción, solamente se retienen los que resultan ser claros y atractivos.
- **Memoria selectiva:** de lo poco que logra ser retenido, el ser humano solamente guarda lo que cree que le puede ser útil.

Estímulos que favorecen la comunicación

Verbales

Son los que tienen que ver con la palabra. El uso de la palabra adecuada, clara y oportuna asegura, en gran medida, la interpretación del mensaje. Dentro de los componentes del proceso, la palabra es uno de los códigos que empleamos para comunicarnos.

La comunicación verbal se utiliza como soporte del lenguaje y se divide en:

- **Comunicación expresiva:** abarca el decir y el escribir.
- **Comunicación receptiva:** comprende el escuchar y el leer.

Vocales

Son los estímulos producidos por la oralidad. El empleo correcto de la voz hará más efectivos nuestros mensajes. El tono, la velocidad, el volumen y la entonación adecuados lograrán "vestir" al mensaje para que sea decodificado por el receptor e impacte en su comportamiento.

En las relaciones interpersonales, son muy frecuentes las comunicaciones "cara a cara". En este tipo de situación, adquiere mayor relevancia la utilización de la oralidad como medio para lograr los comportamientos buscados.

Situacionales

Son los elementos físicos que pueden ayudarnos a lograr el efecto buscado. Tienen que ver con:

- La preparación del lugar (oficina, living, salón, campo).
- La disposición de los elementos (escritorio, silla, sillón).
- Los colores (hay estudios sobre la influencia de los colores en la conducta de las personas).
- El tiempo (asignación previa, visita espontánea).

Gestuales

Son los mensajes encodificados por medio de símbolos corporales. Nuestro cuerpo permanentemente emite mensajes. Éstos son transparentes (es muy difícil ocultar, desfigurar o enmascarar nuestras emociones) y universales.

Barreras de la comunicación

El mensaje suele experimentar pérdidas, distorsiones, interferencias o desvíos. Todo esto comprende los conceptos que se denominan "ruidos", "obstáculos" o "barreras de la comunicación".

- **Marco individual de referencia:** es el resultado del proceso de influencia que cada individuo sufre desde que nació. Se trata del conjunto de las influencias de su familia, educación, cultura y situación.

  Este marco condiciona la emisión y la recepción de los mensajes, dado que "tiñe" la interpretación de toda acción y decisión.
- **Tendencia egocéntrica:** todos los seres humanos tienden a concebir cualquier actividad desde su punto de vista.
- **Estereotipos y prejuicios:** son los juicios generalizadores que realizamos a priori. No se valora lo que se comunica, sino quién lo comunica. En lugar de

poner interés en la comunicación, se evalúan otras cuestiones, y, a menudo, sobre el juicio que se tiene sobre ellas se rechaza o se acepta un mensaje.

Son distorsiones en la percepción de las personas. Se juzgan a priori características tales como el tipo de lenguaje, el tipo físico, la vestimenta, el lugar de residencia, etc., para descalificar o aceptar el mensaje.

- **Generalizaciones (efecto halo):** son impresiones generales desfavorables o favorables que influyen en el juicio y en la evaluación de otro rasgo específico.
- **Proyección:** mecanismo de defensa mediante el cual el individuo atribuye a los demás algunas de sus propias características, que rechaza inconscientemente.
- **Jerarquía:** se tiende a censurar la comunicación tanto del lado del emisor como del receptor. Ésta es la percepción del origen.
- **Relaciones espaciales:** están referidas a la distribución del mobiliario, la dimensión del espacio físico y la posición de los interlocutores.
- **Otras barreras:** rechazo de información contraria, falta de motivación, falta de credibilidad en la fuente, clima organizacional desfavorable, complejidad de los canales, fallas en los canales, diferencias de sensibilidad, etcétera.

Comunicaciones en la vida de las organizaciones

- **Vertical descendente:** es la comunicación que fluye desde un nivel superior hacia un nivel inferior. Por esta dirección, los líderes comunican, asignan recursos, fijan objetivos, dan instrucciones, señalan problemas que hay que corregir, solicitan informes, emiten disposiciones, etcétera.
- **Vertical ascendente:** es la comunicación que fluye hacia un nivel superior en la organización. Sirve para suministrar información, elevar sugerencias, dar a conocer opiniones y obtener precisión en la comunicación vertical descendente.
- **Horizontal o lateral:** cuando la comunicación tiene lugar entre personas de un mismo grupo de trabajo, o entre miembros del mismo nivel jerárquico en la organización.

  Las comunicaciones horizontales ahorran tiempo y facilitan la coordinación.
- **Ad hoc:** es la dirección de la comunicación que atraviesa la organización para informar, disponer, asignar, elevar, dar a conocer un mensaje **a ese solo efecto.**

Las direcciones que acabamos de describir pueden combinarse en varias redes. Podemos hablar de siete tipos de redes:

- **Cadena vertical:** representa la jerarquía con sus correspondientes niveles; las comunicaciones no pueden moverse en sentido lateral, sino de arriba abajo y de abajo arriba. En la organización formal, la cadena se encuentra en las relaciones de autoridad en línea.

  La cantidad de "ruidos" es directamente proporcional a la cantidad de "niveles".
- **Cadena horizontal:** representa las comunicaciones sucesivas en sentido horizontal. Las comunicaciones se mueven en sentido lateral y no pueden hacerlo en sentido vertical.

- **La "Y":** cuando una persona reporta, en línea directa, a dos supervisores. Esta comunicación, si bien es buena en lo atinente a la funcionalidad (siempre que los superiores tengan diferentes especialidades), suele acarrear confusión en el subordinado.
- **Cadena "de padre a hijos":** es la comunicación convencional que responde a las líneas del organigrama. Cada subordinado está conectado con un nivel superior.
- **El círculo o la rueda:** esta red permite a cada miembro interactuar con los que están al lado, pero no más allá. Si se da en sentido vertical, hay una relación entre distintos niveles. Si se da en sentido horizontal, hay comunicación en el mismo nivel.
- **La estrella:** la comunicación se da desde el centro hacia la periferia. El nodo central es el que emite, y los demás reciben y producen retroalimentación. No hay interacción entre los demás miembros del grupo.

  Esta red es buena para informar temas importantes, dado que la posibilidad de "ruidos" es escasa. El inconveniente que tiene es que las condiciones espaciales dificultan su aplicación.
- **En todos los sentidos:** esta red permite a cada miembro comunicarse libremente con los restantes. De todas las expuestas, ésta es la menos estructurada. No existen restricciones y todos los miembros son iguales.

Conceptos finales

- Oír es diferente de escuchar, ya que aparece la interpretación (escuchar no es pasivo porque influye la interpretación de cada uno). Oír es biológico, escuchar no.
- Ver es diferente de mirar, ya que mirar es igual a ver más percibir (prestar atención). Ver es biológico, mirar no lo es.
- Todos recibieron el mismo mensaje y cada uno escuchó diferentes cosas porque escuchar es oír más interpretar.
- El lenguaje nace de la interacción social entre los seres humanos; en consecuencia, es un fenómeno social, no biológico.
- Miedo, ira y amor son emociones básicas biológicas.
- El ser humano reconoce tres dominios primarios: el cuerpo, la emocionalidad y el lenguaje.
- El lenguaje no sólo nos permite hablar sobre las cosas, sino que hace que sucedan cosas; el lenguaje es generativo.
- Cuando hablamos, modelamos el futuro.
- Vivimos en mundos interpretativos, no sabemos cómo son las cosas, sólo sabemos cómo las observamos.

- El lenguaje no es inocente, toda proposición abre y cierra determinadas posibilidades en la vida.
- El lenguaje no es sólo la palabra, es todo tipo de comunicación.
- Nunca se sabe con exactitud qué es lo que va a provocar el mensaje en el receptor.
- No existe la comunicación 100% eficaz.
- Cuando escuchamos, aprendemos, y cuando aprendemos, expandimos nuestra capacidad de acción.
- Un mensaje sólo será efectivo si se procura la información que otra persona necesita para comprender.
- La comunicación incluye la codificación de pensamientos en mensajes.

PREGUNTAS Y EJERCICIOS

1. Explique el propósito de las comunicaciones en la vida de las organizaciones.
2. ¿Cuáles son los factores que se requieren articular para conseguir un mensaje eficaz?
3. ¿Cuáles son las seis “c” del proceso de comunicación?
4. ¿Cuáles son las leyes de la comunicación humana?
5. Dé un ejemplo propio del proceso de comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

Basil, D., *Conducción y liderazgo,* El Ateneo, Buenos Aires, 1970.

Berlo, D., *El proceso de comunicación,* Holt, Rinehart and Winston, Nueva York, 1960.

Chiavenato, I., *Administración de recursos humanos,* McGraw-Hill, Bogotá, 1994.

Davis, K., *Human Relations at Work,* McGraw-Hill, Nueva York, 1972.

Flores, F., *Creando organizaciones para el futuro,* Dolmen, Santiago de Chile, 1995.

_____ *Inventando la empresa del siglo XXI,* Hachette, Santiago de Chile, 1989.

Karl, I. y D. Burin, *La práctica de cooperar. Manual para las cooperativas de trabajo,* Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, Buenos Aires, 1994.

Robbins, S., *Administración. Teoría y práctica,* Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1991.

Schein, E. H., *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional,* Fondo Educativo Interamericano, Cali, 1973.

Watzlawick, P., J. Helmick Beavin y D. Jackson, *Teoría de la comunicación humana,* Herder, Barcelona, 1986.



El liderazgo

Por Juan Carlos Ayala

La palabra “líder” proviene de *“lead”,* del idioma inglés, y significa “cabeza”, “delantera”, “iniciativa”, “dirección”, “mando”, “guía”, “conductor”. El sujeto que lleva a cabo la acción se denomina *“leader”,* que quiere decir “líder”, “jefe”, “caudillo”, “conductor”, “cabecilla”. Podemos decir que líder es el que dirige, el número uno, el centro de, el que lleva la delantera, etc. La palabra tuvo mucha aceptación en el mundo de las organizaciones, dado que queda mejor si a una persona se la identifica como el líder que si se la nombra como el cabecilla o el caudillo.

El tema del liderazgo ha despertado mucho interés y ha sido tratado de diferentes maneras desde la antigüedad. Producto de relatos e historias, conocemos a individuos que han llevado a la gloria a pueblos enteros, a creadores de religiones, a generales victoriosos, a ejecutores de gestas que han salvado a ciudades enteras. ¿Cuál es el secreto?, ¿cuál es el poder de esos hombres y mujeres que despertaban admiración? ¿Cuáles eran sus virtudes, destrezas y habilidades? Recién en el siglo XX, los investigadores trataron de dar respuesta a estos interrogantes. Su existencia y su importancia son discutidas permanentemente, así como sus características y sus estilos.

Se ha investigado y escrito mucho sobre el liderazgo, y se han acuñado diversas definiciones. No existe una definición universal porque el tema es complejo; a continuación, veremos algunas de ellas.

- “El liderazgo es la actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo” (Terry, 1988).

- “El liderazgo se caracteriza por concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar estrategias necesarias para llevar a cabo la visión” (Kotter, 1998).
- “El liderazgo es un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio” (Lussier y Achua, 1992).
- “El liderazgo es la capacidad de inspirar y movilizar a personas” (Schlesinger, 1988).
- “El liderazgo gerencial es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionadas con las tareas” (Stoner y Wankel, 1989).
- “Líder es aquel que por sus conocimientos, sus aptitudes personales y la fuerza de sus ideas se constituye en el punto focal o central del grupo, y que, además de conducirlo u orientarlo hacia los objetivos compartidos, le otorga continuidad y coherencia al desempeño del mismo” (Gibb, 1987).
- “La esencia del liderazgo organizacional es aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización” (Longeneker, 1970).

De las diferentes definiciones extraemos algunas conclusiones y palabras comunes que nos llevan a determinar los **componentes del liderazgo.**

El grupo

No hay liderazgo sin gente. No hay líder sin grupo.

El líder es un sujeto que desarrolla un papel, un rol, en la vida intergrupal. Existen otros papeles como los **seguidores,** que son aquellas personas integrantes del grupo que comparten las ideas del líder y son influenciadas por éste.

Según el estilo de liderazgo, encontramos seguidores pasivos y seguidores activos: los seguidores pasivos son aquellos que dicen “amén” a todo y siguen al líder por caminos inopinados; los seguidores activos son los que sugieren y brindan aportes sinceros, son los que ejercen el proceso de influencia en doble sentido. Los **boicoteadores** son las personas que no comparten las ideas, las políticas y/o las metodologías, y que se oponen permanentemente al líder. La mayoría de las veces, esta posición opositora está impregnada de una necesidad de protagonismo. Vale reiterar que éste es un rol, un papel; no es el calificativo de una persona. Algunos sujetos pueden ser líderes en un grupo y boicoteadores en otro.

El poder

Al hablar de liderazgo, estamos hablando del poder, de: “Esa energía básica para iniciar y continuar la acción traduciendo la intención en realidad; es una condición básica para que los líderes puedan dirigir” (Lussier y Achua, 2002).

En todos los modelos organizacionales, y en el transcurso de la vida misma, el poder es una de las fuerzas más comunes que está presente. Bertrand Russell dijo: “El concepto fundamental de la ciencia social es el poder, en el mismo sentido en que la energía es el concepto fundamental de la física”.

Si bien en el desarrollo de los trabajos sobre el liderazgo, el tratamiento está implícito, la literatura organizacional ha evitado su relación y su reconocimiento. Puede ser que esta fuerza, esta energía social que es el poder, haya sido relacionada –desde la antigüedad– con otros conceptos peyorativos, como cruel, inhumano, insensible, etc., que lo asociaron y lo identifican como una composición concreta. Y hablamos de la crueldad del poder, de la falta de humanidad del poder, etc., otorgando a esta capacidad una connotación y una implicación que hacen que el discurso se afirme en un régimen univalente y desconozca la incorporación ambigua del ejercicio. Como reza un proverbio indio: “El poder porta distintas armas, y se sienta a esperar a quien haga libre uso de él conforme a su intención”.

Pero en la teoría y en las prácticas de la vida de las organizaciones, no podemos desentendernos del fenómeno. Debemos aprender qué son el poder, su lógica, sus fuentes y sus percepciones.

Si queremos entender el liderazgo, no debemos ignorar que su fundamento es el poder. Podemos afirmar que localizando el poder y su ejercicio estaremos en condiciones de identificar el estilo de liderazgo y la construcción de su legalidad.

La influencia

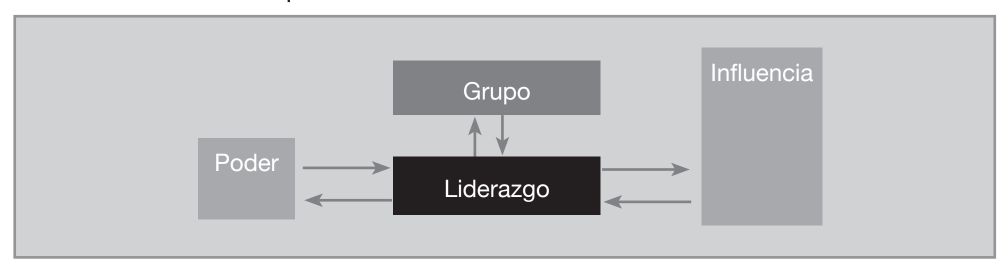
Es la capacidad de afectar el comportamiento de los individuos (Kent, 1995).

Influir es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio (Lussier y Achua, 2002). Y es algo central en el liderazgo, dado que la relación entre el líder y sus seguidores está sustentada en la influencia recíproca, es decir, en esa capacidad de que los otros hagan, o de que los otros no hagan.

El grado y el tipo de influencia del líder sobre sus seguidores dependen de varios factores, como pueden ser:

- El poder que tenga el líder sobre sus seguidores y el uso que haga del mismo.
- Las personalidades de los integrantes del grupo.
- Las expectativas de los individuos con respecto al líder.
- Los conocimientos y experiencias del líder y de sus seguidores.

- El sentido de independencia en la toma de decisiones.



Fuerzas determinantes en el ejercicio del liderazgo

La cultura de la organización

Es el conjunto de creencias, supuestos básicos, valores, normas y costumbres, y toda capacidad o hábito adquirido y compartido por el hombre como miembro de un grupo y que se transmite de una generación a otra. Podemos decir, sintéticamente, que es una forma de ser de la organización. La cultura "teñirá" el estilo de conducción, el ejercicio del liderazgo.

En culturas conservadoras, tendremos liderazgos conservadores; en culturas aventureras, tendremos liderazgos propensos al riesgo; en culturas burocráticas, tendremos líderes excesivamente formales; etcétera.

Producto de esta íntima relación, podemos afirmar que el líder fundante crea la cultura, y ésta refuerza el estilo de liderazgo formando un círculo de construcción de legalidades y dando por supuesta su eficacia.

Este andamiaje conceptual debe ser destruido cuando alguna contingencia refiere e identifica que un rasgo cultural atenta contra la supervivencia o el crecimiento de la organización, y debe iniciarse un acto que precede a toda ley cultural y la engendra a la vez: el cambio hacia la creación de una nueva cultura y un nuevo estilo de liderazgo.

El contexto y la organización

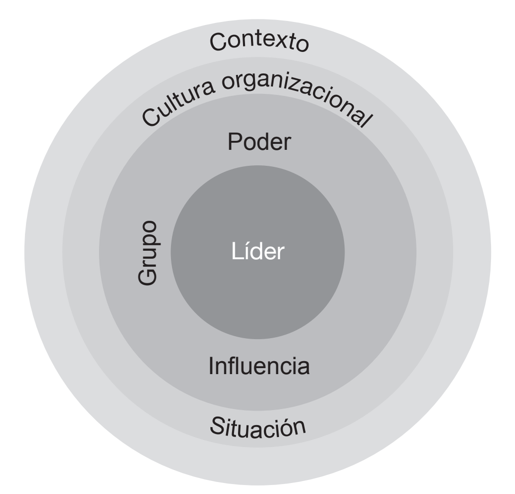
Las empresas mantienen una relación dinámica con su medio ambiente, intercambiando permanentemente insumos, información y productos finales. Esta relación dual es casi siempre asimétrica, dado que el contexto es una variable independiente de los designios de la organización, pero la influye de tal manera que afecta su capacidad de supervivencia y crecimiento.

En un sentido funcional, podemos decir que la supervivencia y/o el crecimiento de una empresa depende y/o dependen de su capacidad de adaptación a las demandas generadas por el ambiente. La influencia del ambiente externo se traslada al interior de la organización, produciendo alteraciones en la convivencia, en la serie

de relaciones con el personal y en el liderazgo. Conforme el contexto sea amenazante, favorable o neutro, puede incidir en el estilo de liderazgo y en sus efectos.

La situación

La coyuntura, el momento, también puede ser una de las variables fundamentales para determinar el tipo de liderazgo. Así como los líderes pueden cambiar sus circunstancias, éstas pueden cambiar al líder o el estilo de liderazgo.



Las tres dimensiones del liderazgo: lo simbólico, lo imaginario y lo real

- **El líder simbólico:** es el hombre que ocupa ese lugar inscripto en un orden grupal. Ese lugar vacío, que fue instaurado por la cultura, lo precede y será apropiado conforme a sus méritos. Es decir que la cultura es la que funda el lugar, inscribe un orden simbólico y les otorga significación a los seguidores.
- **El líder imaginario:** proviene de la necesidad de sublimación hacia otro sujeto que refiere a la trama compleja de la fantasía y el miedo. Los rasgos provenientes de la cultura, de la publicidad, de la literatura o de algún otro sujeto sustentan a la figura admirada. El miedo a lo desconocido genera la necesidad de un tercero poderoso.
- **El líder real:** es el sujeto que se presenta, el que afirma, el que se hace responsable. Podemos decir que es el que pone el cuerpo, el que dirige, el que conduce, el que está.

El líder no surge solamente porque hay un lugar vacío que fue inscripto con anterioridad a su aparición; tampoco por los rasgos impactantes con que fue revestido. Es necesario que se den las tres dimensiones para acceder al liderazgo.

El hombre o la mujer que ejerza el liderazgo debe encontrar ese lugar simbólico que determina la cultura o el grupo, poseer la imagen que encandile a sus seguidores y presentarse en términos de “ser” y “estar” en cada uno de los actos de su ejercicio.



El lugar de la autoridad en el liderazgo

El líder tiene **autoridad informal,** y el grupo le adjudica este papel dentro de los diferentes papeles de la vida intergrupal. No es una autoridad formal; una persona no se convierte en líder por el acto formal de designación como jefe. El nombramiento de una persona en un cargo jerárquico –de cualquier rango– no la convierte mágicamente en líder. Para lograr este papel se necesita de varias circunstancias y, principalmente, del reconocimiento del grupo. Esto no significa que un jefe no pueda ser líder. Los jefes, gerentes, directores, etc., deben ser líderes; ésa debería ser la pretensión. Un grupo que tiene “dos cabezas”, un jefe y un líder –es decir, una autoridad formal y una autoridad informal–, suele sentirse desorientado ante instrucciones distintas y no atender los objetivos comunes. En un grupo de estas características –por ejemplo, cuando existen un jefe designado por la organización y un empleado que posee ciertas características personales y es aceptado por el grupo como líder–, las definiciones de trabajo y la implementación de las acciones pueden ser difíciles de realizar. En algunos casos, los “choques” de intereses, objetivos y metodologías suelen llevar al grupo al caos, o estado de crisis constante, haciendo preciso establecer procesos de negociación permanente y restando, en consecuencia, eficiencia en la gestión.

Pongamos un ejemplo. El Dr. Juan González, por sus antecedentes académicos y méritos profesionales, ganó el concurso de jefe del departamento de cirugía del Hospital de Loma Hermosa. El Dr. González es un joven médico que realizó toda su carrera en el Hospital General de Agudos Central. Al asumir su cargo, fueron evidentes un cierto

respeto por sus antecedentes y la aceptación del nombramiento por parte de los otros profesionales integrantes del departamento. Pero, con el correr de los días, el Dr. González notó que sus instrucciones no eran tomadas en cuenta o que las medidas impartidas se dilataban.

Ante esta situación, el Dr. González convocó a una reunión con todos los médicos de su departamento con la finalidad de precisar sus directivas, afirmar los objetivos y consensuar las acciones. Mientras se desarrollaba la reunión, el Dr. González observó que los médicos del grupo, ante las directivas que él explicaba, giraban la cabeza hacia el Dr. Méndez esperando algún gesto de aprobación o desaprobación. El Dr. Méndez es un brillante médico que trabaja en el departamento de cirugía del Hospital de Loma Hermosa desde hace quince años y que mantiene muy buenas relaciones con los otros profesionales. Luego de la reunión, el Dr. González indagó un poco más sobre la vida del departamento y la trayectoria del Dr. Méndez. Y se enteró de que el Dr. Méndez tenía un gran ascendiente sobre el grupo y que, en el interregno entre la renuncia del anterior jefe del departamento y la asunción de González, estuvo a cargo.

Los antecedentes profesionales, los méritos técnicos y la trayectoria no aseguran el ejercicio del liderazgo. Por ello, es necesario que toda persona que detente un cargo de conducción posea, además, condiciones de líder. No nos olvidemos que "el éxito de un grupo es el resultado del éxito de los integrantes del grupo liderados hacia un objetivo común".

Las organizaciones están tomando medidas en las sucesiones de cargos y planes de carrera para promover a aquellos funcionarios que, además de conocimientos y habilidades, posean aptitudes de líder. Mediante test y/o pruebas de evaluación de potencial se puede inferir si el candidato para el puesto tiene el talento para ser líder de un grupo. Muchas organizaciones han "padecido" el caso de promover al mejor empleado a un puesto de conducción y, con el correr del tiempo, darse cuenta de que esa persona no poseía aptitudes ni actitudes de conductor; por lo tanto, no tenían un jefe idóneo y habían perdido al mejor empleado.

De lo expuesto podemos concluir que es conveniente que toda persona que detenta un cargo de conducción de personal posea los dos tipos de autoridad: la formal y la informal; la de jefe y la de líder.

Siguiendo con el ejemplo, ante la situación detectada, el Dr. González determinó que antes de emprender cualquier iniciativa debía conversar previamente con el Dr. Méndez. Así fueron negociando las medidas a tomar. Además, el Dr. González decidió escuchar a los integrantes del grupo. Por esa razón, estableció reuniones grupales e individuales para que los demás médicos le hicieran llegar sus opiniones y sugerencias. Luego de un cierto tiempo, cuando los médicos del departamento de cirugía del Hospital de Loma Hermosa conocieron y reconocieron a su jefe, y cuando el Dr. González tuvo una idea acabada de las necesidades, opiniones, ideas y potencialidades de los integrantes de su grupo, pudo ejercer su papel de líder.

Paradigmas sobre el liderazgo

Definimos como paradigma de liderazgo a una forma común de pensarlo, percibirlo, estudiarlo y entenderlo.

El primer paradigma o teoría partió del supuesto de que los líderes nacen, no se hacen. "En una época se creía que las condiciones del líder eran innatas. Era el iluminado. Esta teoría es la llamada **"del gran hombre"** (Ayala, 2006).

Este paradigma existió y todavía existe para explicar ciertos procesos fundamentalistas. Se considera que una persona tiene poderes superiores al resto de los seres humanos de acuerdo con una virtud conferida por una autoridad divina o por herencia. "Es una creencia tan fuerte que sostiene que el éxito o el fracaso de una empresa depende sobre todo de la efectividad de una persona" (Ayala, 2006).

El segundo paradigma es el **de los rasgos.** En él se determinan características distintivas físicas y de comportamiento para identificar y explicar la eficacia del liderazgo.

"Instituciones que abonan esta teoría poseen un catálogo, donde se incluyen características físicas como: color de ojos, altura, cabello, raza, etc., para seleccionar a las personas que tendrán que ejercer funciones de dirección" (Ayala, 2006).

La posesión de estos atributos, según este paradigma, permitiría a una persona ejercer el papel de líder.

Los enfoques o paradigmas precedentes son francamente deterministas, si se tiene en cuenta que, por un lado, se indica que por cuestiones de herencia o mandato divino se nace líder y, por el otro, se dice que la persona que reúna las características del "catálogo" se convertirá en líder. No estoy de acuerdo con ninguna de las dos teorías, como no estoy de acuerdo con ningún determinismo.

Pero vale acotar que considero que los dos paradigmas algo tienen que ver con los atributos para ser líder. Si bien no creo que se nace para líder, creo que todas las personas tenemos ciertos "talentos" para algunas cosas y carecemos de otros para otras actividades. Por lo tanto, opino que no se nace líder, pero que hay algunas personas que nacen con cierto potencial para ser líderes y otras no. Tampoco creo que reuniendo las características físicas y de conducta de un catálogo, una persona se convierta en líder, pero sí creo que el líder tiene que poseer los rasgos (intelectuales, de conducta o físicos) que el grupo valore.

En 1947, el sociólogo alemán Max Weber empleó el término "carisma" y realizó los primeros aportes a la teoría del líder **carismático.** La palabra "carisma" proviene de la voz griega "charisma", que significa "gracia, don abundante". En lo referente al liderazgo, se toma el término para explicar esa influencia mayor que tiene una persona con respecto a sus seguidores y que no se relaciona con sus conocimientos, méritos, y/o características personales. Según K. J. Klein y R. J. House: "Carisma es una llama que inflama energía y compromiso en los seguidores y produce resultados más allá del llamado del deber".

Se puede definir como un don especial, una condición innata, es decir, que no es producto de la formación, sino que surge espontáneamente, son cualidades propias. La aceptación es casi inconsciente por parte de los seguidores. El líder puede llevarlos al triunfo o al desastre.

Cuando el líder pierde su condición de tal, cae inexorablemente y se convierte en el causante de todas las penurias del grupo.

En la década de 1950, el paradigma dominante trató sobre el **comportamiento del liderazgo.** Éste se fundamentó en estudios realizados acerca del proceder de los líderes eficaces y los malos líderes.

Las diez funciones directivas de H. Mintzberg clasificaron las formas del comportamiento para alcanzar la comprensión del liderazgo. Si bien esta teoría acercó los principios básicos para conocer la naturaleza de la labor de un líder y sus comportamientos asociados, nada dijo sobre las diferentes situaciones en que plantea un accionar concreto. La teoría está inclinada hacia la posición que dice: "Líder se hace".

Si la vemos desde el lado positivo, ha sido un gran aporte a las escuelas de liderazgo para formar líderes eficientes. Pero vale acotar que no considero que cualquier persona que pase por una academia tenga asegurado, luego de cierto tiempo, su papel de líder.

En 1951, F. E. Fiedler comenzó a promover la primera **teoría de contingencia,** que tuvo su auge en los años sesenta. Luego, tuvo muchos seguidores que continuaron desarrollando y mejorando la idea. Por ejemplo, Robert House, en 1971, con su teoría de liderazgo camino-meta; Victor Vroom y Philip Yetton, en 1973, con la teoría del liderazgo normativo, o el mismo Vroom y Arthur Jago, en 1988, con la teoría de los cuatro modelos.

Este paradigma destaca que no hay un único estilo de liderazgo o que no hay un mejor estilo de liderazgo aplicable a todas las situaciones. La efectividad del líder va a estar en función de sus seguidores y de la situación. Éste es un paradigma universal, de aplicación en nuestros días, y que forma parte de la currícula de varias academias de formación de líderes. Pero vale mencionar su fuerte sesgo funcionalista, dado que el líder acomodará su accionar a las características de sus seguidores y al ambiente, no deja lugar para analizar la personalidad del líder ni sus aptitudes.

En 1969, Paul Hersey y Ken Blanchard difundieron la teoría del ciclo vital del liderazgo, pero en 1977 la modificaron mejorando sus conceptos y la publicaron como **"teoría de liderazgo situacional",** que podríamos decir que es una variante o forma parte de la familia de los estilos de liderazgos de contingencia. Esta teoría sostiene que sus cuatro estilos de liderazgo incluidos en un modelo de dos dimensiones dependerán del grado de madurez de los seguidores. Si bien este modelo-teoría posee la virtud de su fácil comprensión y de una explicación sencilla –que posibilitaron la realización de innumerables cursos y seminarios de diferente envergadura y duración–, carece del análisis de otras fuerzas influyentes en el ejercicio del liderazgo, como la cultura organizacional, el poder, etcétera.

En estos días, en los que estamos inmersos en un cambio frenético, inundados de datos y carentes de información, donde hay que tomar decisiones constantemente, con un entorno complejo y cambiante, se hace necesario un nuevo tipo de liderazgo que llamamos **"transformacional".**

Este liderazgo tiene como atributos: ser visionarios e instalar una visión; modificar el status quo; estar propensos a los riesgos, pero sin llegar a acciones irresponsables; ser flexibles y estar dispuestos a aceptar cosas nuevas; creer en las personas. Está ligado tanto al rendimiento como a la consideración de los seres humanos. Toma riesgos, expresa sus sentimientos e invita a otros a expresarlos, enfrenta los conflictos y crea un clima de responsabilidad alejando la búsqueda de culpables. Ayuda a los demás a desarrollarse favoreciendo la elevación del nivel de madurez del grupo.

Teorías sobre el liderazgo	Del gran hombre
	De los rasgos
	Carismático
	Del comportamiento
	De contingencia
	Situacional
	Transformacional

Las competencias centrales para el ejercicio del liderazgo

La persona que esté a la cabeza de un grupo debe **asumir riesgos.** Esto quiere decir que tendrá que decidir desde su subjetividad, con información que casi siempre será incompleta, con una comprensión de la realidad exterior o interior de su empresa que será limitada, y más de una vez, dentro de los condicionamientos que le imponen los criterios de otros y de la lucha por el poder.

Es fundamental que **establezca la visión.** El líder debe haber desarrollado primero una imagen mental del futuro posible y deseable de la organización. Esa imagen es lo que se llama "visión". Esta declaración es muy importante para la conducción y sólo puede ser expresada por el máximo influyente. Debe expresarse en términos ideológicos y convertirse en un imperativo atractivo para que la gente se involucre personalmente.

No se lidera asumiendo actitudes negativas o poniendo el foco sobre los problemas; tampoco proyectando una imagen de inseguridad. Hay que **tener actitud positiva.** Es necesario entusiasmar, animar y mostrar que, aun a pesar de las dificultades, "vamos por buen camino". El buen líder se pone al frente e ilumina el camino, muestra que se puede y que vale la pena el esfuerzo.

Asimismo, debe asegurar la continuidad de la razón de ser de la organización, es decir, de su **misión.** Ésta representa el carácter, el propósito duradero, y describe las necesidades fundamentales de la gente que atiende la organización. Su declaración es muy importante porque da sentido al trabajo, pues explica no sólo lo que hacen las personas, sino por qué lo hacen y para quién lo hacen.

A los integrantes del grupo no hay que ordenarles, no hay que manejarlos, hay que conducirlos. Para ello es necesario que los seguidores tengan **confianza** en su líder. Éste es un aglutinante emocional básico en el ejercicio del liderazgo. La confianza otorga predictibilidad de comportamiento; la posibilidad de predecir resultados conforme a la coherencia entre el decir y el hacer del líder genera confianza en los seguidores y brinda legitimidad al liderazgo.

Teniendo en claro que hay que asumir riesgos, con una misión sólida, una visión rectora y la confianza de la gente, el líder debe **diseñar la estrategia.** Es decir que debe formular el plan de acción general que tenga en cuenta el entorno y los recursos asignados para alcanzar las metas, generando valor para la organización y definiendo la competencia central para desempeñarse en forma superior con respecto a los competidores. La determinación de una estrategia clara e inspiradora facilita la toma de decisiones, pues ayuda a que la gente decida qué es importante o intrascendente.

El mundo actual se nos revela como una sucesión de mutaciones impredecibles, por lo que se requieren personas con ciertas habilidades para adaptarse a los cambios, pero también para anticiparse a ellos. Los diferentes análisis de los requisitos para el liderazgo dan como resultado una modalidad de agente de cambio, no de estabilidad.

El líder debe saber cómo **dirigir el cambio.** Por lo tanto, debe detectar la necesidad de cambio por reacción ante un hecho consumado o por anticipación, conforme a su capacidad de previsión o intuición; debe atender al proceso de cambio, reconocer los factores que resisten al cambio e implementar el cambio. Debe estar atento a todo lo nuevo y renovador que aparezca; pero siempre administrando aquello que debe permanecer porque es inherente a la identidad de la organización y también aquello que debe cambiar.

Una competencia fundamental que debe poseer el líder es **equilibrio emocional.** Por su rol de centro focal del grupo, referente y máximo influyente, es una condición necesaria que no sea una persona que tenga manifestaciones de desorden en sus conductas, cuyos comportamientos sean incoherentes y que produzca desbordes emocionales. Un grupo encabezado por un líder que tenga estas características puede convivir con un estado de crisis permanente, angustia e incertidumbre, y, en consecuencia, los seguidores estarán más preocupados en la relación y en las conductas del líder que en la productividad.

A pesar de las variaciones de estilos verbales o no verbales, de la utilización de imágenes, música o ejercicios visuales, cada líder exitoso está consciente de que una organización se basa en un conjunto de significados compartidos y que su responsabilidad esencial es **comunicar** para que las acciones se guíen por interpretaciones comunes de la realidad. La habilidad para entender los códigos de los receptores, diseñar los canales para que el mensaje llegue inequívocamente a todos los niveles y asegurar una retroalimentación positiva es una de las claves que separa al administrador del líder.

Como ya dijimos, el del líder es un papel grupal; por lo tanto, este sujeto forma parte de un colectivo social y tiene un rol bien definido en la convivencia con otras personas. Estas características hacen que una aptitud y una actitud necesarias sean la **inclinación hacia las personas.** Con esta competencia nos queremos referir a que al líder le guste estar con la gente, que favorezca y disfrute de las relaciones, que le interese y se ocupe de las alegrías y de los problemas de los otros, que apruebe la diversidad, que ayude a los demás a comunicarse entre sí en forma efectiva, que muestre a los integrantes cómo afrontar de manera adecuada los conflictos y que mejore la mutua comprensión.

Otros autores determinan algunas competencias diferentes o amplían el inventario. Por supuesto que las referidas no condensan en su totalidad las características del líder, pero creo que es una buena síntesis de los requisitos necesarios para el ejercicio del liderazgo.

Competencias centrales	Asumir riesgos
	Establecer la visión
	Tener una actitud positiva
	Asegurar la misión
	Generar confianza
	Diseñar la estrategia
	Dirigir el cambio
	Equilibrio emocional
	Comunicar
	Inclinación hacia las personas

PREGUNTAS Y EJERCICIOS

1. Luego de leer sobre el liderazgo, explique con sus palabras cuál es la definición que mejor se ajusta.
2. Relacione los temas vistos en el capítulo sobre cultura organizacional y su influencia en el ejercicio del liderazgo.
3. Relacione los temas vistos en el contexto y su influencia con el ejercicio del liderazgo.
4. ¿Cuál es el aporte del paradigma del comportamiento en el liderazgo al paradigma del liderazgo transformacional?
5. Agregue tres competencias centrales a las diez que se han definido.

BIBLIOGRAFÍA

Ayala, J. C., *Fundamentos de administración,* La Ley, Buenos Aires, 2006.

Basil, D., *Conducción y liderazgo,* El Ateneo, Buenos Aires, 1980.

Bennis, W. y B. Nanas, *Líderes,* Norma, 1991.

Chruden, H. y A. Sherman, *Administración de personal,* CECSA, México, 1982.

Donnelly, J. H. y J. L. Gibson, *Dirección y administración de empresas,* Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, 1994.

Drucker, P., *La gerencia,* El Ateneo, Buenos Aires, 1983.

Gibb, J., *Manual de dinámica de grupos,* Humanitas, Buenos Aires1987.

Homans, G., *El grupo humano,* Eudeba, Buenos Aires, 1972.

Ivars Moreno, A., *Manual para gerentes de empresa,* Rialp, Madrid, 1963.

Katz, D. y R. Kahn, *Psicología social de las organizaciones,* Trillas, México, 1981.

Kent, P., *Dirección de organizaciones,* Macchi, Buenos Aires, 1995.

Klein, K. J. y R. J. House, *"Charismatic leadership and levels of analysis",* New York.

Kotter, J. P., *The Leadership Factor,* The Free Press, Nueva York, 1998.

Larocca, H. y M. A. Vicente, *Dirección de organizaciones,* Macchi, Buenos Aires, 1995.

Longeneker, J. G., *Dirección general,* Ibérico Europea, Madrid, 1970.

Lussier, R. y C. Achua, *Liderazgo,* Thomson Learning, México, 2002.

Milkovich, G. y J. Boudreau, *Dirección y administración de recursos humanos,* Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, 1994.

Osgood, W., *Bases del éxito en la gerencia de empresas,* Norma, Bogotá, 1984.

Perel, V. e I. *Humanware Blanco,* Macchi, Buenos Aires, 1995.

Perrow, C., *Análisis de la organización,* CECSA, México, 1972.

Pfiffner, J. M. y F. P. Sherwood, *Organización administrativa,* Herrero Hnos., México, 1963.

Revista Management y Gestión (octubre de 1990).

Rothschild, W., *Las cuatro caras del liderazgo estratégico,* Macchi, Buenos Aires, 1995.

Schlesinger, A., *"Democracia y liderazgo",* en Facetas, N° 79, 1988.

Scott, W. y T. Mitchell, *Sociología de la organización,* El Ateneo, Buenos Aires, 1978.

Stoner, J. y C. Wankel, *Administración,* Prentice Hall, México, 1989.

Terry, G. R., *Management of Organizational Behavior,* Prentice Hall, 1988.

Werther, W. y K. Davies, *Administración de personal y recursos humanos,* McGraw-Hill, 1994.

Wheatley, M., *El liderazgo y la nueva ciencia,* Granica, Buenos Aires 1994.



Construcción de equipos de trabajo

Por Miguel Ángel Vicente

Introducción

Peter Senge, en su libro La quinta disciplina (1992), dice: “Las organizaciones tienden hacia la organización del conocimiento, los puestos son ocupados por personas que conocen su tarea; hablamos de aprender, y también de aprender a aprender. Para ello hay que abandonar los viejos paradigmas de liderazgo y de poder, para acercarnos a un pensamiento capaz de manejarse con sistemas complejos”.

El proceso de aprendizaje (que es sumamente complejo) es una excelente oportunidad para mejorar la calidad de los productos o servicios, incrementar la eficacia y la eficiencia, disminuir la pérdida de recursos, motivar a la fuerza laboral y alcanzar ventajas competitivas. Además, en un contexto turbulento como el actual, nadie puede sentirse fuerte por lo que es; la única fortaleza posible es la que proviene de ser capaz de responder a las nuevas necesidades del contexto, las cuales se detectan con el diálogo con los usuarios o clientes.

Disciplinas de la organización inteligente

Los ingenieros sostienen que se ha inventado una idea nueva cuando se demuestra que funciona en el laboratorio. Luego, esta idea se convierte en innovación sólo si se la puede reproducir sin contratiempos, en gran escala y a un costo moderado. Cuando esta idea es importante, se la denomina “innovación básica” y con ella se crea una industria nueva o se transforma una existente.

Así, por ejemplo, cuando se intentaba lograr que las máquinas de motor permitieran volar se inventó el aeroplano; pero pasaron más de treinta años para que la aviación comercial pudiera servir al público en general. Para llegar al DC-3 (el avión que permitió el viaje aéreo comercial), fue necesaria la unión de cinco tecnologías de componentes, decisivas para lograr el éxito: se trataba de la hélice de inclinación variable, el tren de aterrizaje, un tipo de construcción ligera denominada "monocaparazón", el motor radial enfriado por aire y los alerones.

Según Senge, actualmente, se necesitan cinco tecnologías de componentes que en forma conjunta permitan innovar en las organizaciones inteligentes. Cada una es vital para poder construir organizaciones con capacidad de aprendizaje. Ellas son:

- **Pensamiento sistémico:** es un marco conceptual, un conjunto de herramientas que se han desarrollado en los últimos cincuenta años para que los modelos totales resulten más claros y para poder modificarlos.

  Pero el pensamiento sistémico también requiere las disciplinas concernientes a la visión compartida (porque alienta un compromiso a largo plazo), los modelos mentales (muestran nuestras limitaciones actuales para poder ver el mundo), el aprendizaje en equipo (busca una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales) y el dominio personal (motiva para aprender cómo nuestros actos afectan al mundo).

- **Dominio personal:** la gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar los resultados que más le importan. Esta disciplina permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. Es fundamental para la organización que aprende, ya que el afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que los de los miembros.

- **Modelos mentales:** estos modelos son supuestos que están fuertemente arraigados, son generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el contexto y actuar. Lo mismo ocurre con los modelos mentales de conductas empresariales; muchas veces, las percepciones de mercados nuevos no son tomadas en cuenta porque chocan con modelos mentales poderosos.

  La disciplina de trabajar con estos modelos comienza por aprender a extraer nuestras imágenes internas del mundo, llevarlas a la realidad y someterlas a una comparación rigurosa.

- **Construcción de una visión compartida:** cuesta concebir una organización que haya logrado cierta grandeza si sus metas, valores y misiones no son profundamente compartidos dentro de las organizaciones.

  Cuando se tiene una visión natural, la gente no se destaca ni aprende porque se lo pidan, sino que lo hace porque lo desea.

  Esta disciplina supone aptitudes para configurar visiones del futuro compartidas que promuevan un compromiso genuino, y no solamente el acatamiento por parte de las personas.

- **Aprendizaje en equipo:** existen casos donde la inteligencia del equipo es superior a la de sus miembros; cuando los equipos aprenden, no sólo generan resultados importantes, sino que también sus integrantes crecen con mayor rapidez.

  Para poder lograr el aprendizaje en equipo, hay que comenzar por el diálogo, hay que ingresar en el pensamiento conjunto.

  Este aprendizaje es fundamental, porque la principal unidad de aprendizaje no es el individuo, sino el equipo. Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender.

Estas cinco disciplinas de aprendizaje difieren de las disciplinas más tradicionales de la administración por ser personales; se relacionan con nuestro modo de pensar, con lo que queremos y con nuestra manera de interactuar y aprender mutuamente.

Complementando a Peter Senge, decimos que "equipo de trabajo" es un concepto que está muy en boga hoy en día. Es una demanda de la sociedad actual y del entorno cada vez más exigente y competitivo.

Por otra parte, las personas tenemos conocimientos cada vez más especializados, por lo cual necesitamos relacionarnos con otras para tener mayores posibilidades de éxito y obtener resultados. Necesitamos complementarnos con personas que tengan otras especialidades para ser eficaces y eficientes en nuestro trabajo.

Sin perjuicio de lo expuesto, existen barreras y obstáculos para la construcción de metodologías de trabajo en equipo, en la dinámica de funcionamiento de las organizaciones, y nos cuesta organizarnos dentro de equipos de trabajo.

Las personas constantemente están desarrollando actividades que les permitan cumplir con sus objetivos personales, pero muchas veces se encuentran con que los esfuerzos individuales resultan insuficientes. Por esto, la mayoría tiende a agruparse en algún momento de su vida, a aliarse con otros de modo de potenciar sus habilidades particulares y lograr el complemento más perfecto posible para operar eficaz y eficientemente.

Permanentemente, y en todos los ámbitos, hay conjuntos de personas que juntas consiguen lo que buscan, que pueden perdurar en el tiempo o sólo tener un carácter transitorio… Pero cuando lo que se busca es la eficacia, la eficiencia, la productividad, la competitividad, o sea, producir resultados organizacionales, se requiere una articulación con las tareas de otros individuos, mediante un acuerdo entre partes, un compromiso.

Lo expuesto, unido al sentimiento de pertenencia que aflora cuando se es parte de algo más grande que uno, nos permite aproximarnos al concepto de trabajo en equipo.

Es necesario diferenciar un grupo de un equipo:

- **Grupo:** personas que se reúnen para compartir algo en común.

- **Equipo:** conjunto de personas que se unen para compartir un nombre, una historia, una visión, un conjunto de metas y expectativas en común.

El trabajo en equipo se contrasta con el trabajo grupal. Mientras que en el primero todos se sienten responsables por la meta común, en el segundo la tendencia es a fragmentar la responsabilidad, y cada persona se hace responsable de su comportamiento. Un ejemplo muy claro es el siguiente. La profesora dice: “El trabajo está muy bien, pero debería haber cinco capítulos, ¿qué pasó con el tercero?”. El alumno replica: “No vino”, refiriéndose a su compañero ausente. El trabajo en equipo se relaciona con temas como:

- Creatividad e innovación.
- Participación.
- Comunicación.
- Toma de decisiones.
- Estilos personales.
- Motivación y liderazgo.
- Conducción de reuniones.
- Conflicto y negociación.

Los equipos de trabajo optimizan el potencial individual hacia la consecución de objetivos grupales, a la vez que complementan las necesidades particulares de sus miembros.

Un equipo se define por ser un grupo real, en el cual sin interacción entre sus miembros no puede hablarse de la existencia de un verdadero equipo de trabajo. Sus miembros comparten determinados objetivos, que marcan el curso de sus acciones. Establecen un conjunto de normas internas que gobiernan su conducta y existe una organización interna del trabajo.

Cuando se tiene la actitud para trabajar en equipo es cuando verdaderamente se tiene la capacidad de crear valor, ya sea para la organización, para la sociedad o para algún proyecto que se tenga como meta común.

Desarrollo de equipos de trabajo

El trabajo en equipo *(teamwork)* representa un cambio radical si lo comparamos con la organización sistemática y secuencial de muchas empresas, como por ejemplo las que siguen el modelo de **Henry Ford.** El trabajo en equipo implica que todas las personas involucradas estén orientadas hacia una meta común, logrando la **sinergia** que les permitirá llegar más rápido y mejor que si cada una se reparte un segmento del trabajo. Es decir, el compromiso y la identificación son requisitos fundamentales para el trabajo en equipo.

Para que un equipo de trabajo funcione con eficacia y eficiencia, se requieren las siguientes características:

- Objetivos comunes y tareas aceptadas (visión compartida).
- Comprensión de objetivos organizacionales.
- Número reducido de participantes.
- Distribución de roles y división de tareas; convergencia de esfuerzos.
- Coordinación, ya que el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vistas a sacar el proyecto adelante.
- Compromiso personal y participación.
- Complementariedad, porque cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.
- Interacción (presencia de vínculos interpersonales); habilidad para integrarse.
- Organización (duración y normas de funcionamiento).
- Permanente reflexión y conciencia acerca de su funcionamiento; administración y control del trabajo.
- Resolución de problemas y toma de decisiones.
- Procesamiento de la información; recolección de información e ideas.
- Negociar y aprovechar el conflicto; predisposición para zanjar diferencias.
- Límites y disciplina.
- Comunicación, porque el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.
- El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, ya que si uno falla, el equipo fracasa.
- Confianza mutua, porque cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza la lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.
- Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí, sin buscar destacarse entre sus compañeros sino porque confía en que éstos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.
- Por ejemplo, en una operación de trasplante, todos los especialistas que intervienen lo hacen buscando el éxito de la operación. El cirujano no busca su lucimiento personal, sino el buen hacer del equipo. Además, si la operación fracasa, poco va a valer que su actuación particular haya sido exitosa.
- Compromiso, ya que cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

Las **claves en el funcionamiento de los equipos** son:

- Tecnología (su dominio).
- Competencia (cooperación y competitividad = “coopetencia”).
- Creatividad y flexibilidad.
- Capacidades.
- Pertenencia.
- Comunicación.
- Continuidad.
- Estabilidad.
- Planificación.
- Autocontrol.

La forma en la cual interaccionan los participantes de un equipo es la clave de la efectividad grupal.

Las ventajas de trabajar en equipo son:

- Posibilidad de visiones más amplias y heterogéneas.
- Generación de mayor cantidad y variedad de ideas, propuestas y soluciones.
- Estimulación de procesos de solidaridad.
- Compromiso de cada uno de los participantes.
- El conocimiento que alcanza cada persona acerca de la totalidad de un proceso o de una tarea.

Sus beneficios, por ende, son los siguientes:

- Disminuye la carga de trabajo, ya que varias personas colaboran.
- Se obtienen mejores resultados.
- Se desarrollan el respeto y la escucha.
- Permite organizarse de una mejor manera.
- Mejora la calidad de la comunicación interna y externa.

Finalmente, para que un equipo funcione en forma eficaz, **el modelo de trabajo** requiere lo que desarrollaremos a continuación.

Dimensiones de un equipo

Si se consideran las interacciones de los miembros de un equipo, se pueden distinguir tres dimensiones, que se explican seguidamente.

Tarea

La naturaleza de los objetivos perseguidos es lo que determina la tarea del grupo, es decir, las metas por lograr, el problema por resolver o lo que hay que hacer.

Para que un grupo adopte un funcionamiento eficaz en su tarea, es necesario que:

- Se haya fijado metas claras:
  - Específicas para cada situación.
  - En términos precisos y mensurables, y que sirvan como indicadores del éxito.
  - Que se relacionen unas con otras.
  - Que sean conocidas por todos los que están implicados en su realización.
- Resuelva problemas teniendo en cuenta:
  - La identificación de una desviación de las metas propuestas y su impacto en el sistema total.
  - El planeamiento de causas hipotéticas y la comprobación de la causa real.
  - La elaboración de alternativas para resolver el problema.
  - La toma de decisiones y el seguimiento en la implementación de las acciones.

Procedimiento

Los procedimientos son las operaciones ordenadas en la secuencia cronológica que requiere la forma sistemática de hacer un determinado trabajo.

Para diseñar los procedimientos, los equipos deben realizar ciertas actividades como las que se mencionan a continuación:

- Precisar las operaciones necesarias para ejecutar una tarea determinada.
- Identificar la secuencia de dichas operaciones.
- Definir las unidades de trabajo que participan en el procedimiento, de acuerdo con las funciones asignadas.
- Distribuir equilibradamente las cargas de trabajo entre las diferentes personas.
- Establecer políticas y mecanismos apropiados para la toma de decisiones vinculadas con el procedimiento.

Los cambios que se originan tanto en el entorno como dentro del propio grupo, y que afectan la tarea, influyen directamente en el procedimiento.

Por ello: “Continuamente el grupo descubre y redescubre nuevos modos, nuevas técnicas que revolucionan la costumbre, la rutina, y en aras del mejoramiento se agitan las instituciones y las actitudes de los hombres, surge como hábito el afán constante, la búsqueda incansable de lo mejor”.

Proceso socioafectivo

Al mismo tiempo que se realiza una tarea, de acuerdo con un determinado procedimiento, se producen intercambios entre las personas en el nivel de acciones y reacciones afectivas o emocionales. A esta tercera dimensión de la dinámica de un equipo se la denomina **“proceso socioafectivo”.**

Este proceso se manifiesta en el nivel individual a través de actitudes y comportamientos que pueden facilitar o dificultar la ejecución de la tarea; por ejemplo, se observan fenómenos de aislamiento o identificación, sentimientos de frustración o realización, indiferencia o motivación.

En el nivel grupal, las relaciones socioafectivas de los miembros de la entidad social interactúan en términos de comunicación o incomunicación, competencia o colaboración, dependencia o interdependencia, entre otros.

Algunos de los elementos más importantes que inciden en el proceso socioafectivo de los grupos son los siguientes:

- La dirección y la profundidad de la comunicación.
- El nivel de madurez del grupo, cualquiera que sea la madurez individual de sus miembros.
- El estilo del dirigente para conducir al grupo.
- Los supuestos sobre la condición humana en relación con el trabajo del grupo.
- Los modelos básicos de competencia y colaboración entre las personas.
- Los patrones de motivación de los individuos.
- El control de los conflictos interpersonales.

Un grupo de trabajo, en las diversas etapas de su dinámica, puede centrarse en la tarea, en el procedimiento o en el proceso socioafectivo.

En general, los grupos centrados en la tarea son productivos, pero sus miembros pueden sentir insatisfacción a causa de sus necesidades emocionales no resueltas.

Los grupos demasiado centrados en el procedimiento pueden descuidar su tarea y la satisfacción de sus necesidades emocionales.

Los grupos centrados en el proceso socioafectivo pueden olvidar la tarea y perderse sólo en la satisfacción de las necesidades socioafectivas de sus miembros.

Considerando lo anterior, es recomendable que un grupo de trabajo se centre en la tarea, con la cual asegura la productividad, y que actualice periódicamente sus procedimientos para incrementar la eficiencia y la eficacia. Es conveniente, además, que responda a las demandas individuales de carácter socioafectivo, analizando el proceso cuando sea necesario, de tal manera que pueda volver con facilidad a la tarea.

Visión compartida

Como dice Senge, el punto de partida para la existencia del trabajo en equipo es contar con una visión compartida. Una visión compartida es mucho más que una simple idea.

- Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder.
- Es la imagen o las imágenes que llevan a la gente…

  … a crear una sensación de vínculo común que brinda coherencia a actividades dispares de los miembros de un grupo.

Una visión consiste en un sueño común
"Tal vez el lector recuerde la película Espartaco, una adaptación de la historia de un gladiador y esclavo romano que condujo un ejército de esclavos en la rebelión del 71 A.C. Los esclavos derrotaron dos veces a las legiones romanas, pero al fin fueron vencidos por el general Marco Craso tras un prolongado sitio y una batalla. En la película, Craso dice a los mil sobrevivientes del ejército de Espartaco: *-Habéis sino esclavos. Seréis esclavos de nuevo. Pero la misericordia de las legiones romanas os evitará la justa pena de la crucificción. Sólo debéis entregarme al esclavo Espartaco, pues no le conocemos de vista.* *Al cabo de una larga pausa, Espartaco (Kirck Douglas) se levanta y dice: -Yo soy Espartaco.* *El hombre que está al lado se levanta y dice: yo soy Espartaco. El siguiente se levanta y dice: No, yo soy Espartaco.-* Al cabo de un minuto, todo el ejército está en pie. No importa si la historia es apócrifa o no; demuestra una verdad profunda. Cada hombre al ponerse de pie escogió la muerte. Pero el ejército de Espartaco no profesaba lealtad al hombre Espartaco, sino a la visión compartida que Espartaco había inspirado: la idea que podían ser hombres libres. Esta visión era tan compulsiva que ningún hombre podía abandonarla para regesar a la esclavitud"

Las actitudes posibles ante una visión grupal son las siguientes:

a) **Compromiso:** queremos la visión. Lograremos concretarla. Crearemos las "leyes" (estructuradas) que sean necesarias.

b) **Alistamiento:** queremos la visión. Haremos lo que sea posible dentro del "espíritu de la ley".

c) **Acatamiento genuino:** vemos los beneficios de la visión. Hacemos todos lo que se espera y más. Seguimos la "letra de la ley": "Muy buen soldado".

d) **Acatamiento formal:** vemos los beneficios de la visón. Hacemos lo que se espera y nada más. Buen soldado.

Disfunciones:

a) **Acatamiento a regañadientes:** no vemos los beneficios de la visión, pero tampoco queremos perder el empleo. Hacemos casi todo lo que se espera de nosotros porque no queda más remedio, pero damos a entender que no formamos parte del asunto.

b) **Desobediencia:** no vemos los beneficios de la visión ni hacemos lo que se espera: "No lo haré, no pueden obligarme".

c) **Apatía:** no estamos ni a favor ni en contra de la visión. No manifestamos interés ni energía: "¿Ya es hora de irse?".

Para comprender que un equipo es más que la simple suma de sus miembros, podemos recurrir a la naturaleza, la cual nos da lecciones, como ocurre en "Mirad los gansos", una historia de autor anónimo:

> "El próximo otoño, cuando veas los gansos dirigiéndose hacia el sur para el invierno, fíjate que vuelan formando una V.
>
> Tal vez te interese saber lo que la ciencia ha descubierto acerca de por qué vuelan de esa forma: se ha comprobado que cuando cada pájaro bate sus alas, produce un movimiento en el aire que ayuda al pájaro que va detrás de él. Volando en V, la bandada completa aumenta por lo menos un 71% más su poder que si cada pájaro volara solo.
> Las personas que comparten una dirección común y tienen sentido de comunidad pueden llegar adonde lo deseen más fácil y rápidamente, porque van apoyándose mutuamente.
> Cada vez que un ganso sale de la formación, siente inmediatamente la resistencia al aire, se da cuenta de la dificultad de hacerlo solo y rápidamente regresa a la formación para beneficiarse del poder del compañero que va adelante.
> Si nosotros tuviéramos la inteligencia de un ganso, nos mantendríamos con aquéllos que se dirigen en nuestra misma dirección.
> Cuando el líder de los gansos se cansa, se pasa a uno de los lugares de atrás y otro ganso toma su lugar. Obtenemos mejores resultados si tomamos turnos haciendo los trabajos más difíciles.
> Los gansos que van atrás graznan para alentar a los que van adelante a mantener la velocidad.
> Una palabra de aliento produce grandes beneficios.
> Finalmente, cuando un ganso se enferma o cae herido, otros dos gansos salen de la formación y lo siguen para ayudarlo y protegerlo. Se quedan acompañándolo hasta que está en condiciones de volar o hasta que muere, y sólo entonces los dos acompañantes vuelven a su bandada o se unen o otro grupo.
> **Si nosotros tuviéramos la inteligencia de un ganso, nos mantendríamos uno al lado del otro, apoyándonos y acompañándonos".**

¿Cómo evolucionan los equipos en una organización?

Uno de los aspectos más importantes que caracteriza al trabajo en equipo es la división de tareas, la que requiere una correcta coordinación para lograr los objetivos deseados.

Constantemente, los miembros recolectan información y datos que son sometidos al procesamiento, cuyo resultado serán diversas alternativas de acción que buscarán la resolución de problemas a través de la toma de decisiones. Ésta última, a su vez, deberá ser sometida a un proceso de análisis.

Cuando se deliberan las diferentes alternativas a seguir, es necesario un compromiso y la participación de todos los miembros para asegurar que éstas son lo más variadas y óptimas posibles, de modo de garantizar que se estén contemplando las máximas rutas de acción a seguir.

En la búsqueda de la maximización del trabajo individual, las personas se reúnen. Sin embargo, hasta poder ser consideradas integrantes de un equipo, atraviesan diversas fases:

- Simple conjunto de individuos.
- Grupo de individuos.
- Equipo.

Para poder comprender las diferencias en su funcionamiento, compararemos las etapas en función de liderazgo, comunicación y enfoque en el futuro.

- **Liderazgo**
  - **Conjunto:** el líder asigna tareas que luego dirige y monitorea en forma individual.
  - **Grupo:** el líder determina normas de desempeño y asigna tareas en función del input del grupo.
  - **Equipo:** compromiso de todos los integrantes en la selección de tareas, métodos y normas para cumplir un alto nivel de desempeño. El líder orienta y busca el consenso.
- **Comunicación**
  - **Conjunto:** actitudes individualistas, contribución casi nula a la tarea del conjunto.
  - **Grupo:** el líder sigue siendo el integrador del grupo y la contribución se incrementa paulatinamente.
  - **Equipo:** la comunicación es rápida, fluida, constante, abierta, orientada hacia el objetivo del equipo.
- **Enfoque en el futuro**
  - **Conjunto:** frecuente recurrencia hacia el pasado. El cambio es percibido como una amenaza.
  - **Grupo:** mirada hacia el futuro, pero con objetivos de corto plazo. Falta de una percepción de las consecuencias del cambio.
  - **Equipo:** los integrantes consideran el éxito a largo plazo, contemplando necesidades a corto plazo. Hay mucha creatividad e innovación, y una concepción del cambio como una oportunidad.

Además, los equipos de trabajo están formados por personas que no siempre están ciento por ciento interiorizadas con lo que significa trabajar con otros y depender de lo que hagan otros; por ello, hasta que alcanzan la eficacia y la eficiencia, deben atravesar por diversas etapas de "maduración":

a) Formación

- Escasa iniciativa personal.
- Dependencia hacia la autoridad.
- Los integrantes desconocen lo que se espera de ellos.
- Escasa competencia entre los miembros.

b) Tormenta

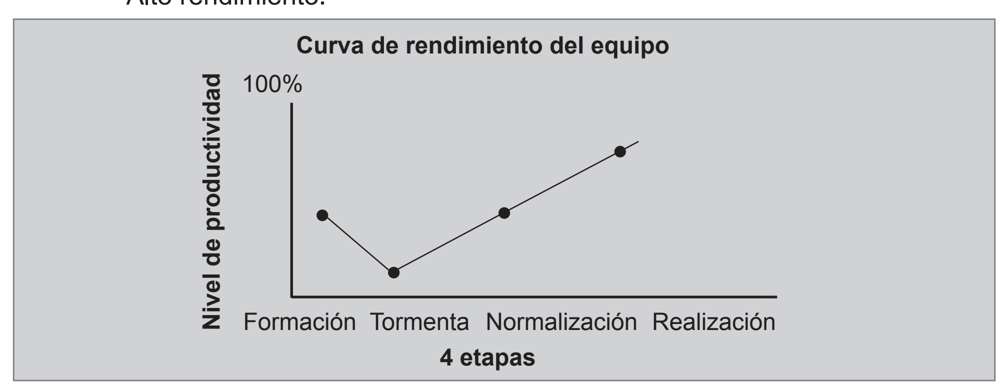
- Insatisfacción por la dependencia hacia la autoridad.
- Competencia por el poder y la atención.
- Falta de interés hacia las tareas, las metas y los planes de acción.

c) Normatización

- Desarrollo de normas internas.
- Los integrantes sienten armonía, respeto, confianza y alta autoestima.
- Incremento de la comunicación.
- Responsabilidad y control compartidos.
- Surgimiento de una "jerga" del grupo.

d) Realización

- Liderazgo compartido.
- Alto entusiasmo por las tareas del grupo.
- Colaboración e interdependencia total entre miembros y entre grupos.
- Alto rendimiento.



El gráfico anterior es una síntesis de lo precedentemente expuesto, con el fin de clarificar el crecimiento de un equipo de trabajo hasta la completa integración de todos sus miembros. Cuando los equipos logran alcanzar la realización, son los llamados "equipos de alto rendimiento" *(high performance teams).*

Se caracterizan por:

- Focalizar el propósito común para centrar su energía.
- Responsabilidad compartida entre todos los integrantes.
- Sinergia, porque el todo es mayor que la suma de sus partes.

Equipos de trabajo: tipos

La mayor dificultad para el trabajo en equipo no es formarlo, sino decidir qué organización es la más conveniente para cada tarea u objetivo. Es una decisión que requiere una profunda meditación acerca de la organización y conocimiento detallado de sus procesos.

Según los aspectos que se tengan en cuenta para el análisis, los equipos de trabajo pueden ser clasificados de diversas maneras: según la interacción, según la naturaleza, según la estructura y según el propósito o modo de actuar.

Dada la complejidad que caracteriza a los equipos de trabajo, éstos pueden ubicarse dentro de una o varias categorías simultáneamente, o incluso pueden ir atravesando por una u otra a lo largo de su vida. Vamos a analizar cada una, para tener una mejor concepción de los equipos de trabajo.

Teniendo en cuenta el grado de interacción entre sus miembros, podemos dividir a los equipos en:

- Funcional.
- Interactivo.
- Sincrónico.

Trabajo de un talento individual que acompaña a un equipo.

Cada uno de estos equipos es diferente en su estructura, su comportamiento, sus requisitos, sus limitaciones, sus aplicaciones y sus posibilidades.

Funcional

Hay puestos fijos y el trabajo se desarrolla en secuencia o “en serie”. La interacción es escasa.

Como aspectos positivos podemos resaltar la posibilidad de evaluar a cada uno de sus miembros en forma individual, lo que permite su desarrollo y su formación según las fortalezas y necesidades personales. Se desarrollan objetivos y controles específicos.

Además, existe poco contacto entre las personas. Es ideal para tareas repetitivas y para trabajos en los cuales se conocen bien las reglas. Los participantes actúan en el equipo, pero no juegan como un equipo.

Con respecto a los resultados, dependen de la comprensión que tengan los participantes acerca del orden y la secuencia de todas las operaciones.

Este tipo de equipo tiene el inconveniente de la inflexibilidad y la rigidez, y requiere planificación y programación detalladas. Sus miembros obtienen la información en cada situación real en forma independiente de la que reciben sus compañeros. Ejemplos de equipos funcionales son:

- Un restaurante, con mozos y cocineros.
- Una carrera de natación en postas.
- Una línea de montaje en el área de producción.

Interactivo

En este tipo de equipo, las posiciones también son fijas pero interdependientes. Se trabaja **como un equipo,** a diferencia del anterior, en el que la actuación es **en equipo.**

La información proviene de la situación y del conductor. Además, el contacto y el apoyo a los demás miembros del equipo son frecuentes y necesarios; tiene mucha importancia la comunicación para lograr optimizar el resultado final del esfuerzo grupal.

Las acciones se realizan simultáneamente en lugar de secuencialmente, como en el caso del equipo funcional. Ejemplos de equipos interactivos son:

- En el rally, el piloto y el copiloto.
- Una orquesta sinfónica.
- Un comité de gerentes.

Sincrónico

A diferencia de los dos tipos anteriores, las posiciones son intercambiables. El grado de coordinación es elevado y se obtienen respuestas como si proviniesen de una sola persona.

Tiene como ventajas la gran flexibilidad, la rapidez de respuesta e improvisación, y la innovación con la que se desenvuelve el equipo.

Se requiere un tamaño reducido de miembros. Este tipo de equipo puede ser el más productivo, innovador y adaptable, pero es el más complejo de manejar. Los participantes actúan juntos sincronizando sus acciones y adaptándose constantemente al accionar de sus compañeros.

Es imprescindible que los integrantes se conozcan bien, y que los objetivos y metas sean claros para que cada miembro pueda autogestionarse y controlarse.

El que trabaja y rinde es el equipo; los miembros obtienen la información comunicándose entre sí. Ejemplos de equipos sincrónicos son:

- Un doble de tenis.
- Una banda de rock como Queen o los Rolling Stones.

Trabajo de un talento individual que acompaña a un equipo

En algunas oportunidades, un individuo puede desempeñarse en forma más eficaz, rápida y productiva, acompañando a un equipo que formando parte de él.

Por ejemplo, cuando se cuenta con una persona talentosa o se requiere mucha creatividad, es conveniente darle a ese individuo mucha libertad y adaptar el trabajo del equipo al modo en el que mejor se desenvuelve el talentoso.

Obligar a éste a adaptarse al equipo atenta contra su motivación y su capacidad de rendimiento. Ejemplos de ello son:

- Michael Schumacher en la Fórmula 1 y en Ferrari.
- Un cirujano en el quirófano.
- Robbie Williams y su banda de apoyo.
- Maradona versus Pelé. Pelé jugaba para el equipo y hacía jugar al equipo. Maradona desequilibraba y brillaba por sí solo.

Según la **estructura,** de acuerdo con el nivel que ocupen los equipos en la pirámide organizacional, pueden clasificarse como:

- **Alta gerencia:** tiene a cargo los aspectos estratégicos y de liderazgo, y las decisiones administrativas a nivel general.
- **Gerencia media:** se caracteriza por un alto contenido administrativo, dotes de liderazgo, pero menos manejo estratégico y operativo. Toma decisiones a nivel de área o función.
- **Nivel operativo:** desarrolla la ejecución de las tareas basándose en los lineamientos de sus superiores, con poca posibilidad de participar en la toma de decisiones.

Las personas tienen cualidades y caracteres diversos que llevan consigo cuando ingresan al equipo. Por ello, suelen adoptar ciertas actitudes ante el resto, que no están sujetas a mantenerse estáticas, sino que cambian en el individuo constantemente ante diferentes situaciones.

Algunas actitudes positivas que contribuyen al crecimiento del equipo pueden ser:

- **Aliento y apoyo:** cumplimentar, aprobar las acciones de otros, adherir a sus declaraciones, manifestar cordialidad, comprender los puntos de vista de los demás. Brinda refuerzos a diversas opiniones de los miembros.
- **Mediación y armonización:** tener un integrante ajeno a los conflictos que brinda una visión objetiva sobre las distintas posiciones. Reducir las divergencias y los desacuerdos, calmar los espíritus.
- **Síntesis:** resumir lo que ocurrió hasta el momento para evitar malos entendidos a posteriori.
- **Observar y comentar la marcha del equipo:** estructurar las decisiones para que sigan una lógica determinada.
- **Confrontación:** buscar eliminar las conductas indeseables y perjudiciales para el equipo.
- **Favorecer los compromisos:** buscar terrenos de entendimiento y favorecer la cohesión del grupo. Invitar a que todos los miembros participen dando su opinión.
- **Regulación:** mantener canales de comunicación abiertos fomentando la participación de los silenciosos y canalizando a los conversadores.
- **Formular normas grupales:** sintetizar las normas, las pautas y los procedimientos para el funcionamiento del grupo.

Pero también hay actitudes negativas, que habrá que manejar y buscar la forma de evitar que se vuelvan en contra de una persona o del equipo, para que puedan ser un factor constructivo y no destructivo de la labor del equipo. Podemos mencionar las siguientes:

- **Hacer callar:** tratar de frenar la expresión de una idea por medio del humor sarcástico o rebatiendo opiniones.
- **Analizar o etiquetar:** rotular determinadas actitudes de las personas evitando que manifiesten opiniones.
- **Dominar:** tratar de tomar el poder o ejercer algún ascendiente manejando al grupo o a alguno de sus miembros.
- **Decir "Sí, pero…":** tomar un enfoque negativo que tiende a menospreciar al otro.
- **Enfatizar lo negativo:** encargarse de remarcar los aspectos negativos del comportamiento del grupo.
- **Agresividad:** atacar al grupo o lo que el grupo trata de hacer, mostrar desprecio hacia los otros.
- **Detención:** estar sistemáticamente en contra, oponerse o resistirse sin razón, volver sobre decisiones ya adoptadas o sobre problemas pasados.

- **Confundir al grupo con un tribunal:** aprovechar la ocasión de tener un público para expresar sentimientos, ideas u opiniones personales sin relación con el grupo.
- **Negación:** mostrar falta de interés por el grupo, poner en evidencia que no se participa del juego. Puede tomar la forma del cinismo, de la indolencia u otros comportamientos fuera de lugar.

Formas de dirimir conflictos

Dado que los equipos están formados por personas, en ellos los conflictos se vuelven “moneda corriente”. Los desacuerdos y la expresión de ideas contrarias implican la consideración del conflicto como un fenómeno natural que debe ser tratado a través de la comunicación y resuelto a través de una actitud abierta. Esto implica discusiones abiertas y que los conflictos salgan a relucir de la manera más amena posible, de modo que agudice una relación balanceada entre los miembros.

Es común adoptar posiciones respecto de determinadas situaciones, como ataques a las personas que las plantean. La forma eficiente para abordar los conflictos es remitiéndose de modo objetivo y exclusivamente a las cuestiones específicas de los mismos, y no a las personalidades intervinientes.

Resulta indispensable el planteo de diversas alternativas para hallar la solución y no buscar a los culpables. La forma de hacerlo es preguntarse por el estado de la situación presente y cómo mejorarla.

Los altercados no son cuestiones personales, ya que cuando se trabaja en equipo se vuelven grupales y afectan el rendimiento general del equipo. Es todo el equipo quien debe actuar en pos de la solución.

Para mayor profundidad sobre el tema del conflicto, recomendamos la lectura del capítulo de este libro escrito por el Prof. Roberto Mazza.

Podemos concluir diciendo...

¿Qué es el trabajo en equipo? El trabajo en equipo implica un **grupo de personas trabajando de manera coordinada** en la ejecución de un proyecto.

El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.

Cada miembro está especializado en una área determinada que afecta al proyecto.

Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y **sólo si todos ellos cumplen su función, será posible sacar el proyecto adelante.**

El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.

Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellas, en el que cada una realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de sus compañeros, no forma un equipo.

Un equipo médico en una sala de operaciones (cirujano, anestesista, especialista cardiovascular, enfermeras, etc.) sí forma un equipo de trabajo. Cada miembro de este equipo va a realizar un cometido específico; el de todos ellos es fundamental para que la operación resulte exitosa y, para ello, sus actuaciones han de estar coordinadas.

La organización (empresa, universidad, hospital, etc.) asigna a un equipo la realización de un proyecto determinado: el equipo recibe un cometido determinado, pero suele disponer de **autonomía para planificarse,** para estructurar el trabajo.

El equipo responde de los resultados obtenidos, pero **goza de libertad para organizarse** como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes, el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los estamentos superiores.

Demos un ejemplo de trabajo en equipo. Ante la sustitución de diversas monedas europeas por el euro en el año 2000, **las entidades financieras formaron equipos de trabajo** encargados de dirigir todo este complicado proceso. En él se integraron especialistas de diversas ramas (negocio puramente bancario, informáticos, auditores, juristas, especialistas en organización y marketing, etc.). La misión de estos equipos era coordinar todo este proceso de cambio que afectaba a aspectos muy diversos de la actividad bancaria.

Las consultoras funcionan con equipos de trabajo; cuando acometen un proyecto, constituyen un equipo al frente del cual hay un jefe o coordinador, y en el que se integran especialistas de las áreas implicadas (informáticos, economistas, fiscalistas, etc.). En su desempeño no cuenta el buen trabajo individual de cada uno de ellos, sino la labor del equipo en su conjunto.

Después de haber analizado gran cantidad de factores, características y condiciones que determinan la composición de los grupos y equipos de trabajo, podemos concluir que, en el ámbito organizacional, la tendencia actual de promover el trabajo en equipo es positiva, ya que conduce a elevar el nivel de eficacia, eficiencia y productividad, optimiza las aptitudes personales, integra a las personas y contribuye a un mejor clima laboral.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que no siempre la existencia de un equipo de trabajo lleva necesariamente a resultados positivos, ya que sus miembros son personas y éstas llevan consigo imperfecciones, pero el objetivo del trabajo en equipo es minimizar todo lo posible estas fallas para que la dinámica del trabajo. Un equipo de fútbol puede ser el paradigma del trabajo en equipo.

Algunas recomendaciones para el conductor de equipos de trabajo

- Manténgase en contacto con los integrantes de su equipo: reúnase con una frecuencia predeterminada para descubrir cuáles aspectos del trabajo les preocupan más a sus integrantes, cómo usted puede ayudarles y, en general, para hablar sobre asuntos de interés relacionados con la organización.
- Desarrolle las expectativas de los integrantes del equipo para el año: planifique por anticipado de forma participativa las áreas de trabajo que se desean mejorar. Este proceso puede involucrar un acuerdo del equipo de trabajo, en el cual todo el staff establece sus metas, estándares y objetivos (uso de nuevas tecnologías o metodologías, certificaciones, nuevos enfoques, etc.). Este ejercicio permite construir un espíritu de equipo y genera entusiasmo, debido a que el personal establece metas concretas contra las cuales medir su progreso real.
- Siempre establezca expectativas de desempeño a los integrantes de su equipo: el célebre escritor alemán Wolfgang Goethe dijo: “Trate a las personas como son, y ellas permanecerán así. Trátelas como si fuesen lo que pueden ser y las ayudará a transformarse en lo que son capaces de ser”. La expectativa es una manera más indirecta de lograr en el personal esquemas de conducta deseados, que funcionan mediante la creación de creencias de autorrealización.
- Realice evaluaciones periódicas de desempeño: a los integrantes de equipos les encanta que se mida su desempeño, porque de otra manera no pueden medir el producto de su trabajo.
- Realice encuestas de satisfacción y obtenga retroalimentación: un elemento fundamental que ayuda a mejorar la imagen del equipo es que el mismo sea evaluado por otros equipos relacionados, lo que representa un paso que permite mejorar sustancialmente el rendimiento.

  El generar un reporte sobre la retroalimentación provee los siguientes beneficios: mide la calidad del trabajo ejecutado y ayuda a optimizar las tareas futuras identificando áreas en las cuales el desempeño puede mejorar.

PREGUNTAS Y EJERCICIOS

1. Describa un ejemplo de trabajo en equipo en el cual usted participe. Justifíquelo. Puede ser en el campo laboral o social.
2. ¿Por qué cree que es importante que los miembros de un equipo tengan visión compartida?
3. ¿Por qué cree que la comunicación es un factor clave en el funcionamiento de los equipos?
4. Explique qué significa el proceso socioafectivo en el funcionamiento de un equipo.
5. Brinde ejemplos que usted conozca y explíquelos acerca de los siguientes tipos de equipo:
   - Funcional.
   - Interactivo.
   - Sincrónico.

BIBLIOGRAFÍA

Cook, M. J., *Coaching efectivo,* McGraw-Hill, Bogotá, 2000.

Drucker, P., Manual con Video. *Team building: cómo organizar equipos de alto rendimiento,* Gestión y Planificación Integral, Barcelona 1993.

Fainstein, H., *La gestión de equipos eficaces. Organizaciones del siglo XXI,* Macchi, Buenos Aires, 1997.

Katzenbach, J. R., *Equipos de alta gerencia,* Kapelusz, Buenos Aires, 1998.

MAPCAL, *Gestión eficaz del trabajo en equipo,* Díaz de Santos, Barcelona, 1998.

Margerison, C. y McCann D. *Administración en equipo,* Macchi, Buenos Aires, 1993.

Robbins, H., *Por qué fallan los equipos,* Granica, Barcelona, 1999.

Senge, P., *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje,* Granica, Barcelona, 1992.



Del conflicto a la resolución de problemas

Por Roberto Mazza

Las diferencias y los desacuerdos hacen que la gente se ponga mucho más sensible y termine en la mayoría de los casos por irritarse. Esto provoca desajustes en sus relaciones interpersonales. Dentro de una organización que funciona como un sistema, este efecto es muy peligroso, ya que genera una desincronización en el funcionamiento de todos sus engranajes produciendo consecuencias negativas desde varios puntos de vista:

- Desgaste de las relaciones.
- Rencores.
- Trabajos mal hechos.
- Pérdida de tiempo.
- Bajo desempeño de los empleados.
- Desaprovechamiento de los recursos.
- Errores en la toma de decisiones.

Por otro lado, pensar en relaciones interpersonales que no tengan diferencias ni desacuerdos es imposible. ¿Qué hacer entonces? ¿Cómo evitarlos? ¿Cómo solucionarlos? Quizá estos interrogantes se resuman en dos preguntas que nos ayudarán a ordenar el tema:

- ¿Cómo prevenirlos?
- ¿Cómo manejarlos cuando finalmente ocurren?

En otras palabras: medicina preventiva y medicina correctiva. La idea principal es que estos desacuerdos no son otra cosa que oposición de intereses y lo que debemos aprender es cómo anticiparnos a las situaciones que van a generar diferencias, y si esto no alcanza, qué hacer cuando estas diferencias aparecen. El tema no es fácil porque tampoco son fáciles las relaciones humanas, de las cuales derivan los conflictos de intereses. El comportamiento humano es impredecible, ni siquiera sospechado en muchas circunstancias. ¿Cómo reaccionaría yo frente a un accidente? ¿Cuál sería mi conducta en una situación de catástrofe? ¿Cuál sería mi comportamiento ético frente a la urgencia de una necesidad personal o familiar? Y sin ir más lejos… ¿tendré ganas de saludar a mi vecino mañana?…

En las organizaciones, la mayoría de las conductas se pueden modificar con una norma y, por lo tanto, todo conflicto surgido entre "empleados" puede ser manejado con procedimientos previstos. Pero ¿qué hacer cuando esto no alcanza?, quiero decir, una situación conflictiva que no pueda enmarcarse dentro de ninguna regulación o proceso preestablecido. Por ejemplo:

- Consumo de sustancias tóxicas de algún empleado fuera del horario de trabajo.
- Comportamiento poco apropiado de algún gerente en algún lugar público fuera de su horario de trabajo.
- Consumo de algún producto de la competencia por parte de alguna persona de la empresa.
- Juego con apuestas por dinero de algún empleado durante su hora de almuerzo, agravado si la persona es el tesorero de la empresa.

Todas estas circunstancias pertenecen a la vida privada de los hombres, pero sus comportamientos pueden tener incidencia directa en la imagen de la empresa o en el desarrollo de un clima organizacional adecuado para el desenvolvimiento del negocio. Y les aseguro que actuar sobre ellas o siquiera intentar manejarlas no es tarea fácil para un administrador. Imagínense por un minuto metiéndose en estas situaciones para tratar de modificarlas sin recibir a cambio ni siquiera una respuesta poco amigable. No nos olvidemos que se trata, en muchos casos, de la vida personal de los involucrados.

Otra situación sin regulación aparente es cuando estamos frente a problemas con clientes, quienes no están comprendidos dentro de la estructura organizacional y, por lo tanto, no están alcanzados por ninguna política suya. Este tipo de conflictos podrían afectar seriamente la imagen de nuestra organización generando en el tiempo pérdidas irremediables. Al final del trabajo sobre Negociación, reproduciremos un caso real de una línea aérea que se vio seriamente afectada por una circunstancia de este tipo.

En resumen, el tema de resolver conflictos no es tarea fácil. Los conflictos forman parte de nuestra vida cotidiana y son inherentes al ser humano por tratarse de oposición de intereses (no representa conflicto un problema con un perro ni con una mesa).

Partimos entonces del supuesto de que ambas partes tienen un interés común por un tema en particular y sobre el cual necesitan llegar a una solución en común también. Haremos todo lo posible por intentar evitar situaciones de conflicto, pero asimismo aprenderemos a gestionarlas si ocurren.

Conflicto: conceptos básicos

Como primera medida, intentaremos desmitificarlo y sacarle su connotación negativa. Por otro lado, hay que entender que el conflicto es inherente a la conducta humana y que su aparición es un síntoma que nos da la posibilidad de poder tratarlo, de la misma manera que un organismo muestra una patología a través de la sintomatología de la fiebre. Si esto no ocurriese, ¡sería demasiado tarde para todo! Por lo tanto, la **terapéutica del conflicto** debe ser:

- **Oportuna:** en el momento adecuado.
- **Pertinente:** que tenga que ver con la situación.
- **Efectiva:** bien hecha y con buenos resultados.

En conclusión, podríamos exclamar entonces:

¡¡¡¡Celebremos el conflicto!!!!

¡¡... Ya que nos permite saber que algo anda mal...!!

Como dijimos anteriormente, el conflicto es parte integrante de nuestras vidas. Vivimos enfrentando situaciones de intereses en diversos entornos: familia, amigos, trabajo, y cualquier otro ámbito donde uno interactúe. Intentamos acoplar nuestra posición con el resto y ese mismo hecho es –aunque no parezca– un acto de resolución de conflictos.

El comportamiento interpersonal produce diferencias y esta interrelación se aborda indefectiblemente con el poder. Las relaciones humanas están basadas en desigualdades (intereses, luchas, ideas) y es el poder el instrumento que dirime estas diferencias entre las personas cotidianamente. Por lo tanto, podríamos decir que es un **integrador de divergencias de racionalidades heterogéneas,** ya que impone una racionalidad dominante. Pero ¿cómo lograr entonces que un proceso de resolución de conflictos no lesione a ambas partes a partir de la imposición del poder?

Focalicemos más en este concepto dentro de una organización donde permanentemente estamos interactuando con el resto en busca del cumplimiento de objetivos. Debemos interactuar dentro de nuestro departamento, con el resto de las gerencias, con nuestros competidores, con los clientes, proveedores, contratistas y organismos de contralor. Y tratar diferentes temas, como reclamos, presupuestos, condiciones laborales, plazos y prórrogas. ¿Cómo llegar a un acuerdo sin perjudicar nuestra

relación cotidiana? Y más aun: ¡sin que eso obstaculice la construcción de la confianza de nuestras relaciones! Además, esto demanda mucho tiempo en detrimento del tiempo asignado a nuestras tareas habituales.

Es importante, entonces, conocer la mejor manera de enfrentar estas situaciones con la mayor efectividad posible. **La resolución de conflictos es una técnica, y su conocimiento puede beneficiar a ambas partes.**

Palabras asociadas erróneamente

Cuando uno habla de resolver conflictos, inevitablemente lo asocia con ideas tales como:

- Competición.
- Hostilidad.
- Combate.
- Agresividad.
- Conflicto destructivo.

Esta creencia desnaturaliza la idea que debe tenerse de un conflicto. Las partes se aferran a su postura sin ceder ni darse cuenta de que de esta forma lo único que consiguen es demorar procesos de solución, ya que asocian esta **"solución"** a una **"victoria personal"** y no a la desaparición del conflicto en sí.

Efectos

Es necesario entonces abordar el tema a partir del estudio del conflicto tal cual lo hemos mencionado anteriormente:

- Forma parte de la conducta humana.
- Se encuentra siempre latente.
- Nos da la posibilidad de su tratamiento de manera productiva.

Un conflicto mal tratado o desatendido implica:

Ineficiencia + Ineficacia = Improductividad

Todo lo que hagamos preventivamente para evitar un conflicto se verá traducido en un ahorro de tiempo y energía, y a la larga, en una mayor productividad.

Niveles de conflictos

El conflicto se puede estratificar en tres niveles (Davis y Newstrom, 1999).

Primer nivel: conflicto intrapersonal

Surge del interior del individuo como resultado de roles contradictorios, cuando se depositan en una persona expectativas contradictorias. Por ejemplo, ser jefe y amigo a la vez. Dentro de la persona existen intereses contrapuestos que debe resolver para que no interfieran en sus relaciones interpersonales.

Segundo nivel: conflicto interpersonal

Surge cuando dos o más personas son incompatibles y sus personalidades chocan como consecuencia de la oposición de intereses. También se puede deber a:

- Fallas en la comunicación.
- Diferencias de poder.
- Diferentes percepciones de la realidad.
- Falta de confianza.
- Amenaza del estatus.
- Diferentes sistemas de valores.

La consecuencia de un inapropiado tratamiento en este caso es el deterioro de la relación.

Tercer nivel: conflicto intergrupal

Esto puede ocurrir entre diferentes grupos de personas en los que cada uno tiene una definida identidad propia; por ejemplo, entre departamentos dentro de una empresa a raíz de diferentes puntos de vista, competencias por recursos, insubordinación, cambio organizacional.

Acá volvemos sobre la idea de que todo conflicto puede ser constructivo desde el momento en que constituye el inicio de un cambio hacia una situación mejor. Si las dificultades no salen a la luz, es imposible entenderlas y, consecuentemente, se transforman en insolubles.

Materialización del conflicto

Una forma de evitar “conflictos mayores” es ponerlos de manifiesto en el instante en que se empiezan a gestar. Esto no sólo ayuda a su posterior tratamiento (cuanto antes conozcamos el síntoma, mejor), sino que también hace muchas veces que el conflicto no llegue a mayores y se pueda diluir a tiempo. Una técnica muy efectiva es el ejercitar el **comportamiento asertivo.** Veamos: muchas veces, uno se siente inseguro o disminuido frente a la otra parte en una relación. Uno puede elegir reprimir sus emociones o estallar en arrebatos. Ninguna de las dos conductas es productiva en sí misma. La salida es una conducta asertiva, es decir, ser

directo, expresarse y ser honesto al tratar un inconveniente. Un individuo asertivo no teme expresar opiniones de cambio a la otra parte ni situaciones que le molestan, como tampoco rechazar peticiones irracionales; todo esto, de buen modo y argumentando su posición. Este comportamiento evita la angustia que produce el "quedarse con cosas adentro" y, a la vez, trae seguridad al "poner las cosas sobre el tapete" con la finalidad de cooperar sin rencores en la búsqueda del cambio deseado. Veamos este cuadro donde se muestra en cinco pasos de qué manera se puede poner en funcionamiento el comportamiento asertivo.

• Describa el comportamiento:	• Cuando hacés esto...
• Exprese sus opiniones:	• Creo que...
• Empatice:	• Comprendo que vos...
• Ofresca opciones de resolución de problemas:	• Me gustaría que consideraras el siguiente cambio...
• Señale las consecuencias:	• Si lo hacés/no lo hacés...

Deberíamos aclarar que, como todo comportamiento, la conducta asertiva se aprende a través de la ejercitación. El comportamiento asertivo debe integrarse como un hábito de manera que sea natural y espontáneo dentro de las organizaciones, dejando de lado cualquier susceptibilidad que pueda llegar a despertar. Esto es un punto aparte que implicaría hablar de capacitación y escaparía a los límites del tema de este capítulo.

Resolución de conflictos

Al comienzo del trabajo, señalábamos la necesidad de dividir en dos partes el tema de la resolución de los conflictos: una inicial que podríamos llamar **"etapa de prevención"** y una posterior, la **"etapa de gestión del conflicto".** Como en medicina, lo primero es prevenir, pero además debemos estar preparados para el tratamiento cuando la prevención no fue suficiente.

Para un mejor ordenamiento de estos procesos, les propongo dividirlos en tres: **prevención, diagnóstico y tratamiento.**

Etapa de prevención

¿Cómo evitar el conflicto en una organización? ¿Cuál es la responsabilidad de los líderes en la prevención y el manejo de situaciones de conflicto entre sus empleados? ¿Tiene esto efecto directo en la productividad de la empresa? La respuesta se va armando a partir de formular reglas de juego claras y conocidas por todos los participantes. Es decir, un marco normativo que permita hacer predecibles nuestros movimientos y conocidas sus consecuencias. A este marco lo llamaremos **"área de**

influencia legítima” (AIL) (Schein y Ott, 1962; Davis, 1968). Esto significa delimitar hasta qué punto la organización (el líder) puede y debe inmiscuirse en las tareas y los deberes de los empleados. Por ejemplo, en toda organización se desarrollan políticas y requerimientos de desempeño. Si la organización y el trabajador definen de la misma manera los límites de esta influencia legítima, la situación de conflicto, si aflora, está controlada. Pero si la organización y los trabajadores definen de manera diferente estos límites, cuando el **conflicto aflora,** su falta de tratamiento adecuado implicaría una situación ingobernable, sin un procedimiento adecuado para abordarlo y resolverlo instantáneamente. Este tipo de situaciones generan una **inoperancia** para la organización que se verá reflejada al final en mayores costos (desde trabajos mal terminados y ventas que se pierden hasta tiempo ocioso).

Veamos un ejemplo: si la organización define como legítimo (AIL) escuchar todas las llamadas salientes, **incluso las personales,** y lo comunica a todos sus empleados (o futuros candidatos) desde el primer día de trabajo, esto no traerá aparejado ningún conflicto posterior. Pero si los empleados, sin conocer esta decisión de la empresa, se enteran de que todas las llamadas que ellos hacen son escuchadas, esto generaría un inmenso conflicto que sería muy difícil de manejar, donde seguramente habría acciones legales de los empleados basados en el derecho a la privacidad y la intimidad de las personas, cuyos resultados serían muy probablemente adversos para la organización.

El tema se complica con actividades personales fuera de la empresa y con hechos que no están del todo relacionados con el trabajo:

- Un empleado es de Coca-Cola y toma Pepsi cuando sale de la empresa.
- Consumo personal de sustancias tóxicas fuera de la empresa.
- Un empleado juega por dinero en la hora del almuerzo, pero es cajero de la organización.
- Conductas agresivas fuera de la organización.

Sin duda, existe un mayor acuerdo acerca de la legitimidad cuando el hecho ocurre dentro de la organización y, además, está relacionado con el trabajo. En cualquiera de las restantes combinaciones, la legitimidad de la organización en el tratamiento de los temas conflictivos es moderada o baja. Todas estas situaciones y sus consecuencias pueden anticiparse definiendo “qué se espera del empleado y cuál será su tarea” (AIL).

Resumiendo:

	Hechos relacionados con el trabajo	Hechos no relacionados con el trabajo
Hechos dentro de la organización	Legitimidad alta	Legitimidad media
Hechos fuera de la organización	Legitimidad media	Legitimidad baja

¿En qué momento imponer las reglas de juego?

Como todas las reglas de juego, éstas deben ser expuestas al inicio, en el comienzo de cualquier partida. En el caso de la empresa, este inicio se da al comienzo de la relación laboral donde el empleado es informado acerca de la empresa, qué se espera de él, cuáles serán sus horarios de trabajo, con quiénes trabajará, a quiénes reportará. A lo largo de este proceso –llamado **"de inducción"**–, es de vital importancia dejar en claro todo lo que la empresa espera de la persona y cuáles serán las actitudes, conductas y comportamientos, estándares de desempeño y reglas de procedimiento que la empresa espera que se cumplan. Es poco serio que el empleado se entere luego de un tiempo de que todas sus llamadas telefónicas han sido grabadas. Esta circunstancia se le podría haber informado en una de sus primeras entrevistas de selección, explicándole que "para una mejor atención al cliente y como política de la empresa para asegurarse de los contratos celebrados telefónicamente, todas las llamadas entrantes y salientes serán grabadas". El proceso de legitimar las áreas de influencia legítima seguirá a lo largo de toda la relación laboral de la persona dentro de la organización, bajo el "proceso de socialización" que naturalmente se va dando con el transcurso del tiempo, en las instancias de evaluación de desempeño, en los procesos de capacitación, durante todo el desarrollo de carrera. De esta manera, esas reglas se van reforzando y reformulando permanentemente a lo largo del tiempo. Lo importante es dejarlas en claro antes de que empiecen a ser exigidas.

Etapa de diagnóstico

Decíamos hace unos párrafos: ¿cuál es el rol del líder o de cualquiera de los directivos frente a estas situaciones de diferencias surgidas entre las personas de las que ellos son responsables? ¿Deben instar de manera activa a que afloren las iniciativas individuales de quienes están involucrados en la búsqueda de la solución como un procedimiento habitual? ¿Deben mantenerse al margen salvo que vean peligrar los objetivos de su sector o de la organización?

Como todo "gestor", el líder debe aprender también a gestionar este tipo de situaciones con eficacia. Forma parte de su tarea de todos los días. Deberá conocer y comprender las eventuales diferencias que puedan surgir, para lo cual será necesario entonces que tenga una capacidad de "ver más allá". En otras palabras:

- Que mirando los árboles pueda armar el bosque.
- Que viendo el bosque pueda distinguir los árboles.

¿Cómo diagnosticar?

De acuerdo con lo que plantean Schmidt y Tannenbaum (2004), cualquier líder debería plantearse tres preguntas para llegar a obtener un diagnóstico ajustado a la realidad:

- ¿De qué clase es la naturaleza de la diferencia?
- ¿Qué factores subyacentes se pueden asociar a esa diferencia?
- ¿En qué etapa de evolución se encuentra esa diferencia?

Este cuestionario nos sirve para poder guiar el diagnóstico de un conflicto y poder delimitar la dimensión real de la situación que tenemos frente a nosotros. Recién ahí estaremos en condiciones de empezar a resolverlo. Desarrollaremos cada una de esas preguntas para poder entender mejor.

¿De qué clase es la naturaleza de la diferencia?

Porque dependiendo de la materia acerca de la cual los involucrados discuten, podremos entender un poco más la situación. Distinguimos cuatro clases de asuntos posibles:

- **O se discute de hechos:** que la situación de la discusión sea un hecho no quiere decir que el análisis de los involucrados sea objetivo y delimitado. Muy por el contrario, cada uno ve la realidad de la manera que puede y, por lo general, hace una reducción de lo que percibe con el "modelo mental" con el que cuenta. Los modelos mentales son representaciones de la realidad basadas generalmente en nuestros conocimientos, pero también en nuestras vivencias. Es la forma de ver el mundo y, por lo tanto, la manera en que nos vamos a relacionar con él. No hay dos modelos mentales idénticos; por consiguiente, no hay dos realidades idénticas. Esta circunstancia rige para cualquiera de los otros ítems siguientes que se puedan estar discutiendo.

  Además de todo esto, puede ocurrir que falte información esencial para entender el hecho y que esto haga que nadie coincida al momento de describir y entender un suceso.
- **O se discute de objetivos:** el desacuerdo puede surgir a la hora de definir "lo que debe lograrse". Hay que entender en este punto que, para saber adónde quiero llegar, debo saber dónde estoy. Este pequeño detalle puede distorsionar cualquier sistema riguroso de medición y hacer malgastar todos los esfuerzos. Yo puedo estar al lado de lo que busco, pero como no lo sé –o creo que estoy más lejos–, emprendo mi búsqueda en dirección opuesta alejándome cada vez más de lo que pudo haber sido mi objetivo a alcanzar.
- **O se discute de métodos:** "Cada maestro con su manual". Debemos dejar de lado los protagonismos personales para buscar lo más adecuado al momento de plantear las estrategias, las tácticas o los procedimientos. No obstante, éste es un punto más concreto al momento de plantear las diferencias: un método debería ser eficiente para su validación.
- **O se discute de valores:** éste es uno de los puntos más álgidos para tratar las diferencias. Discutir valores es enfrentar ideas que rigen nuestras vidas y, en algunos casos, son posiciones dogmáticas que van más allá de la

razón con la que podamos entenderlas. No hay que olvidarlo: “Cuanto más rígido, más frágil”. Si queremos solucionar conflictos, debemos saber que tendremos que renunciar y ceder. Si partimos del proceso de resolución con posiciones absolutas o con la idea de un solo resultado posible, jamás conseguiremos algo que nos satisfaga y sentiremos que hemos perdido. Debemos flexibilizarnos y armar un arco de situaciones aceptables. No olvidemos que cuanto más se prolonga un conflicto, la confusión aumenta y se va diluyendo la posibilidad de un resultado “óptimo”. Recordemos que no existe un único método para resolver conflictos. Dependerá de qué estemos discutiendo.

¿Qué factores subyacentes se pueden asociar a esa diferencia?

Además de todo lo expuesto en el punto anterior, investigar qué otro motivo puede estar asociado a lo que se discute nos ayudará a interpretar una situación y entender esa diferencia. No existe un número limitado de factores de manera de inventariarlos a todos y recurrir a esa lista para buscarlos cuando los necesitamos. Dependerá de la habilidad del observador poder encontrar indicios de aspectos que puedan estar influyendo en la naturaleza real de un conflicto. Este análisis puede complementarse con la información de los puntos anteriores. Por ejemplo:

Pueden existir factores relacionados con la información. Este aspecto tiene influencia cuando aparecen diferentes puntos de vista. Cuando dos personas manejan limitada información sobre un problema complejo, y si además esta información es distinta una de otra, es muy probable que no exista un acuerdo acerca de la naturaleza del conflicto.

También **pueden existir factores relacionados con la percepción.** Frente a los mismos estímulos, evocamos imágenes diferentes. Esto es lo que denominamos anteriormente “modelos mentales”. Esa percepción delimitará visiones, dimensiones, urgencias, gravedades, quizá totalmente opuestas a nuestro interlocutor. El resultado será, sin duda, un choque con la otra parte. La gran tarea del líder consiste en destapar y poner de manifiesto los modelos mentales de los individuos que observan la realidad para poder entonces recién empezar a describir una tercera realidad ajena a cada uno, que es la realidad que ambas partes están mirando.

Por último, **pueden existir factores relacionados con la función.** Las deformaciones profesionales pueden ilustrar este punto. Las posiciones, los estatus, los entornos pueden influir en la percepción de los hechos limitando la imagen de los acontecimientos. La visión de un cirujano acerca de la vida o la muerte puede ser distinta de la del dueño de una empresa de servicios fúnebres…

¿En qué etapa de evolución se encuentra esa diferencia?

Muchas cosas suelen ser válidas o no válidas por una cuestión de oportunidad. Esta oportunidad es la que establece también muchas veces la pertinencia. Veamos un ejemplo muy sencillo y obvio: ¿es lo mismo atacar el fuego en el momento en que se inicia que una vez desatado el incendio? ¿Serán los mismos recursos utilizados? (cantidad de agua, cantidad de bomberos, cantidad de horas hombre, cantidad de esfuerzo, procedimiento para atacarlo). Todo lo que en un momento inicial hubiera sido válido y pertinente deja de serlo minuto a minuto. **¡¡¿¿En qué etapa de evolución se encuentra mi conflicto??!!** Es mentira que el tiempo perdido se puede recuperar. Las horas perdidas no se recuperan jamás y todo lo que pudimos haber hecho tampoco.

Otro elemento más a la hora de diagnosticar una disputa es identificando en qué fase de su evolución se encuentra. Puede haber tantas fases como se me ocurran y dependiendo, además, de los hechos que estoy analizando. Pero, a título de ejemplo, distinguiremos cinco dentro de una misma situación y mostrando las consecuencias de un tardío tratamiento en cada fase.

- **Fase de anticipación:** el hecho no ocurrió, pero está por ocurrir. Tengo conocimiento de la situación y de su factible desenlace futuro. Puedo llegar a imaginar consecuencias posibles. Sin duda, puedo prever que, de llegar a suceder, surgirán diferencias sobre las cuales tendré que trabajar.
- **Fase de la diferencia consciente pero no expresada:** se aceleran los tiempos y el hecho trasciende. Las partes se enteran; saben algo, pero no tienen aún información certera. Los ánimos no son los mejores por el grado de incertidumbre que se genera. Se empieza a conversar el asunto de manera informal y esto produce una ola de rumores, suposiciones y malos entendidos. Se comienza a generar el proceso de desconfianza. Hay sensación de “problema”.
- **Fase de la discusión:** se ofrece la información oficial sobre el tema, pero no llega con la intensidad deseada. Esta información es “desteñida” por los trascendidos que tienen más fuerza y credibilidad. La tensión aumenta y las suposiciones se empiezan a difundir más y más deformadas. Es la etapa del debate, pero surgen cada vez más opiniones diferentes y sin rumbo fijo; se hace difícil ordenar los discursos y mostrar las versiones de cada lado. Todo está influido por las cuestiones que van surgiendo y el lenguaje no alcanza para ordenar.
- **Fase de la polémica:** la situación se ha ido de los cursos preestablecidos. La planificación ya no sirve y los esfuerzos son cada vez mayores. Todo el proceso se ha desordenado y se ha tornado en una gran improvisación donde cualquier resultado es probable. El desconcierto es cada vez mayor y la incertidumbre es absoluta. La situación tal cual había sido planeada es ya ingobernable.

- **Fase del conflicto abierto:** la disputa ha quedado claramente definida, pero fuera de tiempo y con un alto grado de intransigencia por ambas partes. El resultado sólo puede describirse en términos de ganancia o pérdida para alguno de ellos. Si uno gana, el otro pierde, y viceversa. Ya no hay compromiso para una visión compartida; cada parte intenta sólo aumentar su poder y neutralizar al oponente.

A continuación, algunas reflexiones al respecto. ¿Cuál hubiera sido el protagonismo de un directivo en cada fase de esta disputa? ¿Cómo hubiera ido cambiando su poder para manejar una situación en cada fase del conflicto? ¿Cuál hubiese sido su eficacia en el momento uno y cuál en el momento cinco?

Sin duda, los comportamientos y sus efectos cambian a medida que el conflicto recorre sus diferentes etapas, y la intervención de un tercero será cada vez más dificultosa y con menos probabilidades de éxito. No debemos olvidar que la intervención de un directivo es clave a la hora de analizar los resultados de un conflicto. Nuestra responsabilidad como tales se dará de todas formas por acción o por omisión.

Hay que tratar de evitar que el conflicto llegue a su fase de **urgente,** y además tenemos que poder distinguir la diferencia entre conflictos **graves** *versus* **urgentes…** porque “Cuando todo es urgente, ya nada en urgente”.

Etapa de tratamiento

Aquí surgen dos cuestiones adicionales que conviene considerar:

- ¿Qué medidas son posibles?
- ¿Qué tener en cuenta para seleccionar la mejor de ellas?

La idea fuerza es que:

- Los conflictos no son ni malos ni buenos... pero sí tienen efectos negativos
- No existe una sola forma correcta para afrontarlos... depende de las circunstancias

Resultados esperados

Según Davis y Newstrom 1999, los resultados de los conflictos dependen de las intenciones de los participantes y, consecuentemente, esto condiciona la estrategia que adopten para su solución. Básicamente, uno puede querer **ganar** o querer **perder,** y, combinando la voluntad de ambas partes que intervienen en el conflicto, los resultados pueden ser cuatro:

- **Ambos ganan:** las dos partes están en mejor situación que antes. Es lo que se intenta buscar para que la relación sea duradera (por ejemplo, clientes, proveedores y empleados).
- **Ambos pierden:** las dos partes están peor que antes. Es totalmente improductivo para ambas (por ejemplo, se echa al mejor empleado).
- **Gana A y pierde B:** A sale victoriosa y B es derrotada. La relación no es fácil de reconstruir.
- **Gana B y pierde A:** B sale victoriosa y A es derrotada. La relación no es fácil de reconstruir.

Resultados del conflicto			
José	Ganar	Ganar-Perder	Ganar-Ganar
	Perder	Perder-Perder	Perder-Ganar
		Perder	Ganar
Juan			

Es difícil pensar en la intencionalidad de perder frente a un conflicto, pero esta intención puede estar motivada, por ejemplo, como una estrategia para conseguir algo más adelante: **A puede buscar perder con la intención de que B le corresponda en otro asunto en el futuro.**

Por el contrario, **A puede buscar ganar sobre B porque piensa que es la única forma de asegurar y reafirmar su autoridad.**

Lo importante es entender que lo más sano para preservar la relación y conservar la posibilidad de volver a confrontar con la otra persona es cuando el resultado es **ganar-ganar;** es decir, cuando ambas partes sientan que se han ido con "algo" de la "mesa de negociación". Ahora entendemos el proverbio chino que dice: "No destruyas a tu enemigo porque lo necesitarás en el futuro".

Hay que tener en cuenta también otras particularidades, como la necesidad de **salvar el prestigio** que influye directamente sobre la intención de ganar, obstaculizando el tratamiento real del conflicto. Hay que "desterrar" este sentimiento si queremos tener éxito. Muchas contiendas económicas no se han solucionado por diferencias de centavos ante la decisión de ambas partes de no ceder sobre lo reclamado, desatendiendo el real núcleo del conflicto.

Técnicas

En un primer análisis, la estrategia dependerá de un enfoque de **cooperación** o **competencia,** pero un análisis más avanzado permite distinguir cinco estrategias bien diferenciadas (Blake y Mouton, 1999; Van de Viert y Kabanoff, 1999). Cada una

representa diferentes grados de interés en los resultados propios y ajenos, y tiene, además, un efecto previsible sobre los resultados finales de todo el proceso.

Es importante que esté claro que las intenciones que se tengan sobre el resultado del conflicto (ganar o perder) determinarán las estrategias para solucionarlo. En definitiva, cualquier estrategia que se adopte dará como resultado alguna de las cuatro posibilidades mencionadas en el apartado anterior. Veamos este tema a continuación.

- **Evitación:** podríamos encuadrar esta estrategia dentro del dicho: "Dos no pelean si uno no quiere". Es decir, implica un distanciamiento mental y físico del conflicto cuya estrategia refleja poco interés en los resultados de cualquiera de las partes. Suele desembocar en una situación **perder-perder.**
- **Suavización:** constituye la adaptación a los intereses de la otra parte en detrimento del propio y desemboca inevitablemente en el resultado **perder-ganar.**
- **Forzamiento:** consiste en el uso del poder para obtener beneficios. La estrategia está apoyada en la agresividad para conseguir las metas personales a expensas de la otra parte. El resultado probable es **ganar-perder.**
- **Negociación:** contrariamente a lo que se cree, es la búsqueda de un punto medio de equilibrio. Pero en esta estrategia hay una cierta disposición de renunciar a algo a cambio de obtener otra cosa, lo que refleja un grado moderado de interés en uno mismo y en los demás para arribar a una situación sólida de resolución. Su resultado no sería demasiado definido y no podríamos hablar de **ganar-ganar.**
- **Confrontación:** implica un enfrentamiento directo del conflicto en busca de una solución mutuamente satisfactoria. Conocida como **"resolución de problemas e integración",** esta táctica busca optimizar el cumplimiento de las metas y los intereses de ambas partes, por lo que logra un auténtico resultado **ganar-ganar.**

Consideraciones generales

Como primera medida, debemos tener en cuenta que no existe un método único de resolución de conflictos. Esto dependerá de los diferentes grupos intervinientes, de las diferentes personas, de sus diferentes culturas, etc. Por ejemplo, el management norteamericano tiende a ser competitivo, mientras que el japonés prefiere un método de cooperación; los hombres tienden a usar el método de forzamiento, mientras que las mujeres tienden a recurrir a otras tácticas y, en menor medida, al forzamiento; los jefes tienden a usar el método de forzamiento y, en cambio, los empleados prefieren la evitación, la suavización o la negociación.

En segunda instancia, hay que considerar que cada parte de un conflicto tiende a imitar el estilo de la otra: forzamiento induce forzamiento; adaptación induce adaptación.

Como tercer punto, hay que entender que la gente tiende a optar por diferentes estilos, dependiendo del asunto. Por ejemplo, en la evaluación de desempeño se utiliza la confrontación; en asuntos que implican usos y costumbres, la negociación; en atención al cliente, la suavización; en asuntos familiares o religiosos, muy probablemente la evitación.

Por último, deberíamos agregar que los entornos y las estructuras organizacionales suelen reforzar el estilo utilizado. Por ejemplo, el forzamiento es muy común que sea utilizado en el ejército, o en un quirófano, o dentro de una cabina de avión, producto de la naturaleza de las tareas que se llevan a cabo. Éstas no dan tiempo para debatir porque están desarrolladas sobre escenarios de urgencias en donde la velocidad de reacción es esencial para la consecución de un objetivo.

Cualquier estrategia puede ser eficaz para el propósito buscado; sin embargo, la evitación y la suavización son útiles para la conducción del proceso durante la primera etapa del conflicto, ya que lo controlan y reducen los efectos colaterales nocivos durante su vigencia, pero la fuente del conflicto persiste. Lo mismo ocurre cuando las dos partes adoptan el método de forzamiento que, si bien permite el cumplimiento de una meta a corto plazo, puede dañar irreparablemente la relación. En tanto, la negociación es buena si el objetivo es evitar el conflicto a un costo mínimo, pero puede ahogar la creatividad y no dejar conformes a ambas partes. La confrontación es efectiva: aborda las diferencias hasta eliminarlas por medio de la resolución creativa. Ambas partes juzgan el conflicto como productivo, ya que ambas se benefician a través de la colaboración. **Da la idea de que las partes mantuvieron su dignidad y el respeto por el otro.**

Consejos útiles

- **Llegar a un acuerdo sobre la meta en común que es resolver el conflicto:** esto es de vital importancia porque define el objetivo primero de todo proceso de resolución de conflicto. Cada parte debería preguntarse: ¿queremos realmente llegar a buen puerto?, ¿compartimos la misma visión acerca de lo más esencial?, es decir, **¿estamos dispuestos a resolver el conflicto por sobre todas las cosas?** Esto nos ahorrará tiempo, nos permitirá rectificar el rumbo a cada momento y nos ayudará a descartar todo esfuerzo estéril que estemos haciendo. En resumen, es una variable que nos valida todo el proceso en cada paso que damos.
- **Adoptar una posición flexible:** cuanto más rígida es una postura, más fácil se quiebra. Si sólo veo un único punto de fuga como solución, todo lo demás no me servirá y, por ende, sentiré que he perdido, dejando pasar por alto otros puntos que hubieran sido complementarios y que me hubieran ayudado a llegar a un acuerdo de solución. Si sólo veo el precio como punto a negociar, cualquier otra cosa que consiga que no sea el precio (más plazo para pagar, extensión del seguro, flete sin cargo) no me servirá. Por eso, es importante el primer paso y no debo desviar mi rumbo de ese objetivo: resolver el conflicto.

- **Identificar virtudes y defectos de ambas partes:** lo fundamental es tener un mapa lo más próximo posible a la realidad del conflicto que se está tratando. **Es tan importante conocer mis virtudes como las del otro. Es tan justo detectar los defectos del otro como los míos.** Quizás en este análisis lo más difícil es encontrar la equidad, pero no puedo darme el lujo de conocer sólo una parte de la verdad si quiero llegar al mejor de los resultados posibles: que ambos sientan que han ganado.
- **Ser franco y honesto sin ocultar información:** ésta es la única manera de llegar a una confrontación entre ambas partes. La idea de "quedarse con una carta bajo la manga" está en desuso, no contribuye a una solución auténtica. Algunas personas se dicen: "Pero si muestro mi juego... ¡puede llegar a ser perjudicial para mi estrategia!…" y, en realidad, es todo lo contrario. Si uno no muestra la verdadera intención, es probable que tan sólo consigamos un tibio acuerdo con la desgraciada consecuencia de obtener dentro de esa solución parte de lo que no queríamos. **No hay peor nostalgia que añorar lo que nunca jamás sucedió.**
- **Evitar discutir:** generalmente, en las discusiones uno está centrado en sus propios argumentos y descuida los argumentos de la otra parte. Y es más, uno está tan concentrado en hablar y en pensar en cuáles serán sus próximas palabras, que ni siquiera escucha lo que la otra parte está diciendo. **"No descuides la opinión del que calla",** dice el refrán. La proporción debe ser: 3/4 hablar, 1/4 escuchar.
- **No menospreciar la preocupación de la otra parte:** cualquiera sea la dimensión real del problema, para nosotros representa un problema. Lo único que ganamos menospreciando la posición de la otra parte es hacerla sentir ignorada en sus verdaderas pretensiones. **Y no hay peor cosa que no ser tenido en cuenta.** Este tipo de actitudes dificulta muchísimo un entendimiento y demora la solución del problema, resiente las relaciones y puede generar un corte en el proceso de resolución.
- **No proponer soluciones irreales:** podríamos decir que esto se refiere a las falsas promesas. La decepción puede ser muy grande cuando uno descubre que la propuesta era imposible de realizar desde un principio. La sensación inmediata es "me siento engañado en mi buena fe". **Lleva mucho tiempo construir la confianza, pero sólo un instante destruirla.** Y esto es la base de una buena negociación.
- **Controlar las emociones:** es, quizás, una de las cosas más difíciles de lograr. **"El corazón tiene razones que la razón no entiende."** Nuestra razón no alcanza siempre a cubrir la inmensidad de nuestras emociones, pero sin duda el éxito de una buena resolución está basado en una mezcla óptima entre emoción y razón. Si el cirujano se dejara llevar por sus emociones, no podría operar. No debemos perder de vista "lo razonable". Debemos trabajar para ello y utilizar toda la técnica que tenemos a nuestro alcance. Ésta nos asegurará una mayor probabilidad de conseguir un resultado favorable y duradero.

- **Demostrar empatía por la otra persona comprendiendo su punto de vista:** ganaremos su confianza, y nos servirá para entablar una relación auténtica. Esto no significa negociar poniéndome en su lugar, sino entender bien qué es lo que la otra parte quiere para saber:
  - Qué estamos negociando realmente.
  - Qué puedo ofrecerle.
  - Qué cosas no estoy dispuesto a ceder.

  Es fundamental que ambos sintamos que la otra parte percibe la dimensión de nuestro problema.
- **Preguntar para obtener información:** “Preguntando se llega a Roma”… El cuestionamiento fue el primer motor del conocimiento y es lo que ha llevado al hombre a conquistar las dimensiones desconocidas. La intriga es lo que mantiene una conversación. Estadísticamente, aquellos negociadores que preguntan para conocer más acerca del conflicto que están tratando son los que mayor grado de éxito tienen en la búsqueda de una solución auténtica. Obviamente, esto está ligado a la importancia de saber escuchar a la otra parte.
- **Terminado el conflicto, reconocer a la otra parte:** es un gesto que se da muy frecuentemente en el deporte; **sé que en algún momento me volveré a cruzar con la otra parte en algún campo de juego** y es importante que las relaciones estén intactas. Ambos tienen todo el derecho de oponer sus intereses en una negociación, pero esto no puede ni debe transformarse en una contienda o una rivalidad. Las puertas deben quedar abiertas para un nuevo encuentro, que sólo se logra si ambos sienten que han ganado en algún aspecto en relación con el estado anterior en que se encontraban antes de sentarse a negociar. Es por eso que uno debe tender al resultado **ganar-ganar.**
- **No perder jamás el hilo de la conversación:** es lo único que nos garantizará la posibilidad de seguir conectados en la búsqueda de la solución. Cortar el diálogo implicará inexorablemente generar el **resultado perder-perder** y seremos entonces responsable de no haber alcanzado un universo mejor en el proceso de resolución.

Tres aspectos a tener en cuenta para lograr una resolución efectiva

Muchos “negociadores” de profesión invierten muchísimo tiempo en preparar su posición y en tratar de conseguir argumentos a su favor sin considerar a la otra parte y sin intenciones de moverse de su postura, convencidos de que tienen toda la razón. Esta conducta termina transformando el proceso de resolución en un juego de suma cero, donde no hay espacio para dos ganadores e, inevitablemente, uno de los negociadores se retirará pensado que cedió demasiado. Es lo que podríamos llamar en forma doméstica una **“postura del regatero”** o **“ventajita”.**

Lo opuesto sería una postura que, en vez de estar centrada sobre las partes, focalizara el problema que ambos necesitan resolver, con la finalidad de poder generar la sensación de que han conseguido algo de lo que pretendían. Esto implica un clima de **colaboración,** donde las partes trabajan juntas en la resolución del problema, y no una atmósfera de **competición,** como ocurrió durante mucho tiempo en la teoría de la negociación tradicional. Esta postura es la que finalmente traerá de manera auténtica el sentimiento del resultado **ganar-ganar** para ambas partes.

En este sentido, analizaremos algunas ideas que intentan reducir la probabilidad del fracaso en un proceso de resolución de conflictos (Crainer, 1999).

Cuatro pasos que refuerzan el acercamiento a una solución

- **Focalizar sobre el problema,** no sobre las personas involucradas. Esto implica no comprometerse emocionalmente, no concentrarse en la persona que tengo enfrente. Esta forma de encarar el problema lo libera a uno de las tensiones del prestigio, como si fuera algo a defender relacionado con nuestro buen nombre y honor. Esta idea es un simple fantasma que deberemos separar del verdadero problema.
- **Ampliar los horizontes,** no pensar que sólo existe una única solución para el problema. Esto limitaría la capacidad para resolverlo y terminaría desembocando en la solución más sencilla pero menos productiva. En una negociación sobre una compraventa, la gente tiende a pensar solamente en el precio que está dispuesta a pagar e ignora cualquier otra variable que hubiese tenido también una incidencia importante en el proceso de negociación, como podría ser extender el plazo de la garantía, o aumentar el número de cuotas, o bonificar el flete. "Ampliar horizontes es no empezar a morir."
- **Buscar una solución, no una batalla,** implica extender un puente para ayudar a la otra persona a acercarse a la postura de uno y dejar nuestra esquina. Ambos son partes comunes del problema y, por lo tanto, la solución involucra a ambas partes. Debo evitar irme con la mitad de la naranja cuando él quería el jugo y yo, la cáscara.
- **Arreglar para que los encuentros sean constructivos,** pensando siempre en positivo y dando la sensación de que "ambos" están allí trabajando para una solución en común, conociendo las razones del otro, sus necesidades y deseos. Utilice palabras tales como "nosotros" para incorporar al otro en el proceso de la búsqueda de la solución.
- **Empatizar,** poniéndose en el lugar del otro, no para debilitar nuestra postura, sino para entender sus argumentos y, de esa manera, tener más alternativas para ofrecer como soluciones.

Preparación del caso propio y ajeno

La buena preparación es una de las claves para una exitosa negociación. En general, se tiende a pensar que la improvisación es una virtud, o una técnica sofisticada. Y en realidad, es el último recurso al que deberíamos acudir si quisiéramos aumentar nuestras probabilidades de éxito. Familiarizarse con el caso y saber qué se espera de la otra parte garantiza poder reaccionar rápidamente y de manera efectiva. La desinformación es fatal.

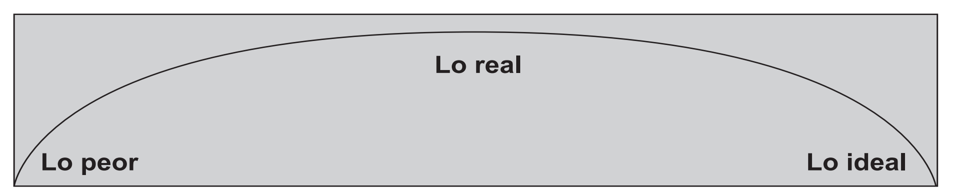
Hay dos fases para preparar la negociación.

Fase 1: Preparar el caso propio

- **Focalizar en los resultados finales.** Esto implica tener en claro los objetivos para armar el proceso y no llevarse sorpresas tales como que lo conseguido no nos interesa, haber hecho demasiadas consideraciones a la otra parte, obtener cosas de muy poco valor, etc. Si no focalizo bien en los objetivos, es probable que la sensación sea errónea también. Por ejemplo, si en una transacción comercial, mi "resultado" es llevarme el producto al menor precio, si lo consigo, habré ganado, y si no, habré perdido, con todas las connotaciones que tiene la sensación del éxito o del fracaso para quien está negociando. Pero si redefino mi resultado y pienso en **llevarme el producto que estaba necesitando en las condiciones más favorables,** seguramente trataré de compensar con otras variables, como una extensión de la garantía, mayores cuotas o bonificaciones en el flete. La visión debe ser estratégica, es decir, anticipativa.
- **Conocer mis prioridades y mis límites** me ayudará a conseguir más eficazmente lo que estoy buscando. Una vez que planteo mis objetivos, debería descomponerlos en partes y priorizar:
  - ¿Qué es lo esencial?
  - ¿Qué es importante?
  - ¿Qué es menos vital?
  - ¿Qué es totalmente inaceptable?
- **Armar un paquete de puntos con los cuales voy a negociar,** en vez de negociar punto por punto a la vez, preparándome para negociar "un todo" en el que se ganan algunas áreas y se conceden otras.
- **Pensar en un rápido arreglo en común pensando:** ¿qué estaría dispuesto a convenir si se diera un arreglo al principio? Ésta es la base con la que uno entra a negociar pensando en ahorrar tiempo y esfuerzo. Es muy probable que esa primera oferta de solución no se vuelva a repetir en todo el proceso de resolución y que finalmente la añoremos diciéndonos a nosotros mismos: "¡Qué pena que no aproveché lo que me propuso al principio!".
- **Tener una serie de "mezclas óptimas" de alternativas de posiciones** para negociar en vez de girar alrededor de una sola combinación de resultados. De esta manera, podré establecer parámetros dentro de los cuales estaré dispuesto

a negociar y no fuera de ellos. Para esto, debo tener en claro **lo último a ceder por lo mínimo a obtener.**

Es decir:



La posición de **"lo ideal"** es lo que realmente me gustaría tener como resultado de la negociación y es lo que, generalmente, uno se plantea al inicio de un proceso. Es importante no plantearse objetivos demasiado altos que luego, al no poder conseguirlos, traerían aparejados sentimientos de frustración que obstaculizarían la objetividad de la negociación. Pero hay que tener en cuenta que, en todo proceso de este tipo, debo estar dispuesto a ceder algo a cambio para obtener lo que quiero. Lo importante es saber hasta dónde estoy dispuesto a dar a cambio y, entonces, definir el límite de **"lo peor",** debajo del cual no estoy preparado para seguir; trasponer este límite no sólo podría traer perjuicios para mis intereses, sino que también podría despertar sentimientos perturbatorios de rabia o decepción. Entre estos dos extremos, existe el escenario de **"lo real"** que no puedo dejar de analizar. Muchas veces, esta "posición realista" es muy rígida, por eso también debo manejar una estructura de negociación que permita ciertos márgenes para moverme desde lo ideal hasta lo peor. De este análisis surge la idea de buscar entonces la mejor alternativa para un acuerdo de negociación (MAPAN, por su sigla): lo último que estoy dispuesto a ceder y lo mínimo que tendría que obtener en la búsqueda de la solución.

La gente piensa que cuanto más pide en una negociación, termina obteniendo más resultados. Y la realidad es que termina complicando el proceso de negociación, o la otra parte termina rehusándose a negociar. Los resultados buscados deben ser posibles de conseguir y coherentes con la posición de cada negociador, es decir, que se atengan a lo necesario y no "pedir por pedir".

Fase 2: Pensar en la otra parte

En este análisis, usted tendría que tratar de pensar qué puntos o soluciones pedirá la otra parte; pensar en cuáles serán sus objetivos, sus necesidades y demandas. Para esto hay que ponerse en el papel del otro, incluso para conocer sus límites. Eso traerá menos sorpresas al momento de negociar. Pero usted debería ir más profundo en este análisis y, además de pensar en estas hipótesis, imaginar que podrían estar todas ellas erradas… ¿y entonces qué?

Otro aspecto a tener en cuenta es el "poder" de mi contrincante. Negociar con nuestro director será muy diferente de negociar con un compañero o un subalterno por un aspecto natural inherente a la autoridad que emana de una estructura organizacional. El poder afectará, sin dudas, la habilidad que tenga el otro para negociar. Quien más poder tenga seguramente más cosas conseguirá. Una estrategia podría ser (aunque muchas veces es difícil) desvincular a la persona del entorno del cual proviene su poder y darnos cuenta del entorno donde no lo tiene; otras veces, despojarla de los símbolos en los que sustenta su poder. Es decir, de manera metafórica, **"cortarle la melena a Sansón".** Pero nunca desestimemos el poder propio: si la otra persona tiene poder por la posición, yo tengo poder por la experiencia.

Habilidades de los habilidosos

De acuerdo con el estudio de los negociadores exitosos, se encontraron las siguientes habilidades personales y que, de alguna manera, influyen favorablemente en el resultado de la solución. Todas estas habilidades pueden ser adquiridas por cualquier persona y en cualquier momento. Lo importante, como toda habilidad, es practicarla: diez por ciento de talento y noventa de transpiración.

Preguntar y escuchar

Una de las claves de una buena negociación es escuchar, escuchar, escuchar… y luego hablar. Es decir, el proceso de escuchar comprende un 75% del proceso total de la negociación. La mente del que negocia está llena de:

- Lo que quiere decir.
- Lo que quiere esconder.
- Lo que quiere encontrar.

Esto hace que no se concentre en escuchar. Pero escuchar es útil porque:

- Permite recolectar información del otro y "clarificarla".
- Evita dificultades insuperables **(jaque mate)** en un momento del proceso, ya que estoy pensando permanentemente en otras alternativas.
- Genera un espacio de tiempo ganado para pensar.
- Estimula la visión de escenarios futuros a medida que voy escuchando.
- Evita desacuerdos de manera directa con la otra parte.

En este aspecto, al hablar, deberíamos usar expresiones tales como:

- "¿Qué tal si…?".
- "Suponte que…".
- "¿Cómo sería si…?".

Escuchar 3/4 partes de la comunicación	
Hablar.	Escuchamos a nosotros mismos escuchando.
Escuchamos a nosotros mismos hablando.	Escuchar.

Esto significa estar atentos a lo que escuchamos que nos dicen, a lo que pensamos mientras escuchamos y a lo que pensamos que estamos por decir. Resumiendo algunas ideas:

- Escuchar literalmente.
- Escucharnos hablando demasiado.
- Escucharnos hablando demasiado rápido.
- Escucharnos hablando demasiado sobre nosotros mismos (temores o éxitos).
- Escucharnos pensando nuestra respuesta.
- Escucharnos pensando nuestras conclusiones.
- Escucharnos pensando nuestros prejuicios

Tener estrategias para seguir negociando

- Dar y recibir señales del deseo de moverse, de avanzar en la búsqueda de una solución. Algunas formas de plantear el discurso demuestran indicios de esta predisposición:
  - “Por el momento, no podemos…”.
  - “En estas circunstancias, no estamos dispuestos a…”.
  - “De la manera en que están planteadas las cosas, no queremos…”.

  Todas estas frases demuestran cierta predisposición al cambio si las circunstancias se modifican y permiten mantener vivos los canales de comunicación, tan necesarios para encontrar lo que buscamos.
- Crear posibilidades de seguir generando cursos de acción dentro de la negociación. Esto ayuda a seguir el proceso de negociación en la búsqueda de una solución favorable. Frases como las siguientes suenan no amenazantes para la otra parte y colaboran con el mantenimiento del buen clima:
  - “Supongamos que…”.
  - “Cómo sería si…”.
- Negociar teniendo en cuenta los siguientes puntos:
  - Descartar cosas de poco valor.
  - Tratar de ganar cosas que valgan lo que uno da.
  - Solamente comprometerse a dar cosas que uno está en condiciones de afrontar.
  - Asegurarse de que uno no se arrepentirá.
  - No dar nada si no recibo algo a cambio.

- Armar un paquete de propuestas con una **visión sistémica** preocupándonos del resultado final más que del resultado de cada punto en sí mismo, lo que significa solamente tener en cuenta los resultados individuales a la luz del resultado final. Esto implica saber que algunos puntos serán favorables y otros no, pero todo estará en función del objetivo final. Como dijera Borges alguna vez al definir sistema: "Es la subordinación del universo a cualquiera de sus elementos".

  Frases a evitar:
  - "Me estás confundiendo…".
  - "Estás siendo contradictorio…".
  - "Lo que me dices es poco claro".
  - "¿Cuál es el límite de todo esto…?".
  - "Esto es muy confuso…".
  - "La información no es correcta…".
  - "Me siento agredido…".

Conclusión

Estudios cuantitativos acerca de las conductas de los negociadores exitosos revelan que éstos tienen en cuenta una serie de aspectos, más del triple de las veces, que las personas comunes que se sientan a resolver conflictos sin demasiada experiencia. Aquí se presentan de manera sintética estas ideas, en cuanto a las cosas que hacen y a las cosas que no hacen. Veamos:

Habilidades de los negocios exitosos
Recabar información
Preguntan el doble del común. Permiten manejar tiempos.
Chequear, entender y resumir
Más del doble. Que se entendió la respuesta. Recapitulan. Reducen malos entendidos.
Anuncian sus conductas
¿Puedo hacerte una pregunta? Les dan más formalidad. Conservan el equilibrio.
Comentan sensaciones
Indicios de lo que pasa por su cabeza. Sostienen el diálogo.

Conductas que evitan los negocios exitosos
Irritación.
Espirales de defensa de ataque.
Demasiadas propuestas: confunde.
Demasiadas argumentaciones: debilita.

Finalmente, deberíamos decir que hay que mirar todo este proceso como una situación a resolver y no como un problema sin solución o como un juego en donde sólo sirve ganar. Las alternativas encontradas fácilmente sin compromiso de ambas partes tienen alta probabilidad de fracasar por malos entendidos o fallas en la búsqueda de soluciones. Hay que focalizar en el largo plazo aunque implique utilizar más tiempo de preparación. **Esto no sólo traerá más probabilidades de éxito en los resultados, sino que nos convertirá en las personas con las cuales no se tendrá problemas en volver a sentarse a conversar.**

PREGUNTAS Y EJERCICIOS

1. ¿Los conflictos forman parte de la vida intraorganizacional? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles son los niveles de conflicto?
3. ¿Cuáles son las etapas de resolución de un conflicto?
4. ¿Qué aspectos hay que tener en cuenta para lograr una resolución efectiva?
5. ¿Cuáles son las habilidades de los negociadores exitosos?

Blake, R. R. y J. S. Mouton, *Managing Intergroup Conflict in Industry,* Gulf Publishing Co.

Crainer, S., *Handbook of Management,* Gran Bretaña, 1995; Financial Times Professional, 1999.

Davis, K., “Attitudes towards the legitimacy of management efforts to influence employees”, en *Academy of Management Journal,* junio de 1968.

Davis, K. y J. W. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo,* McGraw-Hill, México, 1999.

Schein, E. H. y J. S. Ott, “The legitimacy of organizational influence”, en *American Journal of Sociology,* mayo de 1962.

Schmidt, W. H. y R. Tannenbaum, “La gestión de las diferencias”, en *Harvard Business Review,* 2004.

Thomas, K. W. y D. H. Schmidt, “A survey of managerial interests with respect to conflict”, en *Academy of Management Journal,* junio de 1976.

Thompson, B. L., “Negotiation training: win win or what?”, en *Training,* junio de 1991.

Ury, W., *El arte de negociar,* Editorial Norma, septiembre de 1993. Más allá del no.

Van de Viert, E. y B. Kabanoff, “Toward theory based measures of conflict management”, en *Academy of Management Journal,* marzo de 1999.

www.intermanagers.com

Las influencias

12. El poder

13. Enfoques o perspectivas de los estudios de cultura organizacional





El poder

Por Ana María Parisí

Introducción

Este libro está destinado particularmente a estudiantes de administración. **Administrar** es en sí un acto de poder. Estudiar administración es adquirir tecnologías para el ejercicio del poder. No podemos pensar las organizaciones sino como configuraciones de poder.

El concepto de poder es fundamental para comprender la vida en las organizaciones; sobre todo, en las empresas, ya que éstas pueden ser entendidas como una compleja red de voluntades destinadas a satisfacer intereses múltiples, por medio de la consecución de objetivos necesariamente vinculados a un interés preponderante: el interés de quien o quienes sustentan el poder en la organización (poder inicialmente derivado del principio de la propiedad).

El poder de la **propiedad** orienta la negociación con las otras posiciones existentes en la organización, funciona como parámetro y genera una constelación de intereses que siempre está en movimiento. De allí que sea útil pensar en las organizaciones, entre otras cosas, como **sistemas de gobierno** y mantener esta idea de "sistema" o configuración de relaciones entre y por las cuales el poder fluye.

La cultura de las organizaciones es producto de las características que tenga esa cultura en términos de trama o configuración de la circulación del poder, porque ésos son los parámetros que sus miembros tienen en cuenta al actuar, tanto informal como formalmente. Ante todo, se trata de los parámetros que van construyendo una

nueva “forma de ser” (llamamos a esto **“subjetividad”**); una forma de ser **propia de los miembros de esa organización,** una subjetividad que los identifica como grupo y los contiene como individuos dentro de él, permitiéndoles reconocerse como parte de la organización en tanto comprendan las reglas de esa “forma de vivir” o “forma de ser” en el interior de ésta.

El simple hablar del poder es ya un acto de poder, porque se tiene la capacidad de omitir significaciones, de simplificar, de resaltar. La temática no carece de dificultades: los abordajes acerca del poder son múltiples.

Por todo ello, se propone una reflexión sobre el poder en las organizaciones, a través de la exposición de conceptos clásicos centrales y relacionados, y del seguimiento de algunas líneas de pensamiento sobre el tema. El objetivo de este apartado es generar preguntas y mantener abiertos interrogantes centrales tales como: –¿cuál es la naturaleza del poder?, ¿cómo analizarlo en las organizaciones?–, con la certeza de que la búsqueda activa de las respuestas ahondará el conocimiento sobre nuestra convivencia con el poder, los modos en que nos atraviesa y nos da forma, y por qué no también, nos permitirá pensar en maneras más lúcidas de posicionarnos frente al mismo. Se trata de un fenómeno cambiante, por lo que su definición y comprensión son un constante desafío.

El estudiante que desee ahondar en el tema debe necesariamente recurrir a los textos de los autores clásicos: desde Weber y Marx hasta Foucault, Deleuze, Giddens, Sennet y Bourdieu, entre muchos otros. El recorrido del pensamiento es siempre una aventura personal.

Abordaremos sintéticamente el planteo de Max Weber con sus conceptos y discriminaciones en torno del poder, la autoridad, la disciplina y otros conceptos vinculados.

Estos conceptos liminares, junto a los aportes de Marx, Freud, Foucault y Bourdieu, entre otros, permiten reflexionar respecto de la **naturaleza del poder,** las maneras y los ámbitos en los cuales opera.

En el caso de Pierre Bourdieu, nos interesan las nociones de **violencia simbólica** y *habitus,* en las cuales se unen la tradición freudiana y la foucaultiana, mostrando la sutileza del ejercicio del poder en las instituciones, que vence las resistencias a través de mecanismos de **dominación simbólica** llamados **“dispositivos”,** que no por simbólicos son menos violentos: se trata de articulaciones de discursos, normativas, tecnologías y prácticas que operan sobre los cuerpos y tanto generan como regeneran las subjetividades. A estas subjetividades generadas por la operación de los dispositivos institucionales Bourdieu las denomina *“habitus”.* El *habitus* es la subjetividad (la “forma de ser”) producida por el ejercicio del poder sobre la persona a través de los dispositivos institucionales. Estos conceptos se profundizan más adelante.

Para Gareth Morgan, un autor que se recomienda leer a los estudiantes, el poder es el medio por el cual los conflictos de intereses son resueltos en última instancia.

Morgan plantea que no hay una definición única y consistente de "poder", al que algunos ven como:

- Un **recurso.**
- Una **relación social** caracterizada por alguna **dependencia** o **influencia** sobre algo o alguien. Morgan rescata al respecto la definición de Robert Dahl -derivada de la definición que Max Weber da de "autoridad": "Habilidad de hacer que alguien haga algo que de otra manera no haría". Esto lleva a Dahl al estudio de las llamadas **"situaciones":** las condiciones bajo las cuales se establece el vínculo que conlleva tal resultado de influencia o dependencia; también pueden ser las "fuerzas históricas" que modelan el escenario sobre el cual se asientan las relaciones de poder contemporáneo. Maurice Duverger (1975) dice al respecto: "[Influencia es] una relación entre los actores en virtud de la cual uno de ellos conduce a los demás a actuar de manera distinta de como lo habrían hecho de no existir ésta". El concepto aparece en Lewin (1941), y en French y Raven (1959), siempre vinculado a la capacidad de una parte puesta en ejercicio y orientada a que otra parte cambie sus preferencias y adopte como propias las de la parte que ejerce la influencia.

Henry Mintzberg (1992), como G. Morgan y otros, propone el análisis del poder a través de los **intereses de los actores** que se ponen en relación dentro de las organizaciones. Éstas pueden, así, ser vistas como sistemas de juegos de intereses, sistemas políticos y sistemas de gobierno o **estructuras de poder.**

El enfoque, de alguna manera, sintetiza un análisis del poder en las organizaciones en términos de intereses de los actores, poniendo el poder en función de elementos de la estructura organizacional –**estructura** en sentido amplio (Hall, 1956) y no limitado al organigrama– que pueden brindar o aumentar el poder personal. Un enfoque sagaz, que incluye también la noción de juegos de poder es el de Michel Crozier (1922), autor de *El fenómeno burocrático* (1964) y *La sociedad bloqueada* (1970).

M. Crozier y E. Friedberg (1981) han expuesto en varias obras lo que se ha dado en llamar "análisis estratégico" y resulta recomendable para el estudiante familiarizarse con estos textos. Abordaremos este enfoque más adelante bajo el título de "El análisis estratégico de Crozier y Friedberg".

Autoridad y poder: dos conceptos diferentes pero relacionados

El poder es una relación, un fenómeno relacional. Las formas en que el poder se nos presenta reflejan los matices de esa relación de influencia que va desde una influencia propiamente dicha –pasando por aquella otra que logra el consenso sobre la base de algún tipo de legitimidad– hasta el extremo de obtener obediencia del otro por medio de la coerción o la violencia física, al margen de cualquier legitimidad y del grado de resistencia.

En esta continuidad de posibilidades, nos detendremos en algunos conceptos necesarios para comprender el poder, sobre todo en las instituciones.

Max Weber (1992) define ambos conceptos (autoridad y poder) como “probabilidades”, dejando claro que no hay nada mecánico ni inamovible en estos **fenómenos relacionales.**

Al concebirlos como **probabilidades** de obtener obediencia, sea por imposición (poder) o logrando la colaboración del otro en función de alguna legitimidad (autoridad), queda definida también la existencia de un margen de resistencia, una posibilidad del sujeto-objeto del poder –o de la autoridad– de cambiar la relación, de negarse a ella, de salirse de ella.

Weber distingue entre **dominación y poder:**

- **Autoridad (dominación):** “Probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas”. Está en función de algún tipo de legitimidad que la sustente. Consignaremos luego cuáles son los tipos de legitimidad que Weber concibió como fundamentos de la autoridad.
- **Poder:** “Probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad”.

Definido esto, acotaremos que para Weber el concepto de poder es sociológicamente **amorfo,** porque hay una enorme variedad de situaciones que pueden relacionarse con esta definición: una persona puede encontrarse en dicha situación de poder de manera efímera, fugaz o permanente, sin que la definición de por sí permita ahondar en las formas específicas a través de las cuales dicho poder se ejerce. El **poder** impregna todas las relaciones sociales, pero no genera por sí mismo **estructuras sociales,** como sí lo hace la autoridad.

Al decir que el poder es sociológicamente amorfo, Weber refiere al hecho de que para entender diseños de ejercicio del poder, su continuidad en el tiempo, hay que pensar en términos de “dominación”: estructuras sociales producidas por el ejercicio de la autoridad, cuya elaboración requiere algún grado de consenso.

Para visualizar el pasaje de las relaciones de poder a las posiciones de dominación, este autor plantea que el poder se distribuye desigualmente en la sociedad y, en función de esa distribución desigual en la comunidad, distingue tres dimensiones: poder económico, poder social y poder político.

El poder económico configura **clases** (concepto relacionado con el nivel de ingreso y las posibilidades de intercambio en el mercado). El poder social, en tanto, se relaciona con el prestigio, con los grupos de status; cuando cristaliza, se conforman **estamentos** (agrupamientos cerrados de actores que comparten un status y mantienen vínculos de comensalidad, nupcialidad y condiciones educativas similares; el concepto clave es “honor social”). Finalmente, el poder político se compone de

partidos, que son los agrupamientos en los que este tipo de poder se organiza en función de la procuración y la defensa de intereses comunes. Los propios partidos pueden ser también partidos de clase, partidos estamentales o partidos ideológicos. Son, específicamente, asociaciones de dominio (incluyen proyectos específicos para construir poder a través del acceso a posiciones de dominación).

Lo que aquí se ve es cómo un **agrupamiento de poder** busca constituirse en una **estructura de dominación,** en una forma legitimada de autoridad **(poder legítimo).**

Resumiendo, la autoridad, a diferencia del poder, genera estructuras sociales (organizaciones). Por esta razón es que a Weber le interesa más el fenómeno de la **dominación,** que implica el hecho de que alguien logre ser obedecido, encolumnar voluntades tras de sí, sin necesidad de utilizar la fuerza, o encontrando un mínimo de resistencia. Y en este sentido, para Weber, la forma organizacional mejor lograda, el corolario de la organización social, es la **burocracia.**

Por tratarse de una estructura de dominación basada en el **saber,** la burocracia requiere la prevalencia de personas que “sepan”, que tengan conocimiento: de las normas, del saber hacer, de los procesos, del entorno, etcétera.

La burocracia se presenta como la forma organizacional en la que prevalece el conocimiento: se toma **examen** para ingresar y se progresa en tanto se acumulan **méritos** para ello. El conocimiento más relevante para quien ejerce la autoridad es el de la normativa, entendida como la correcta “manera de operar” en cada uno de los procesos. En esto consiste la eficacia de la organización burocrática.

Otra clave es la **impersonalidad:** la burocracia desliga al individuo y sus consideraciones personales de **la función y las obligaciones de la función,** poniendo el peso en el mando y la responsabilidad adscriptos a esa función, así como la responsabilidad de la obediencia entre funciones y no entre personas. Se obedece a la función y con ello a la norma, y no a las personas particulares. Esto contribuiría a una relación organizacional menos afectiva, más racional.

Estos atributos, entre otros (examen de ingreso, meritocracia, impersonalidad), asegurarían la racionalidad de la burocracia, la prevalencia del conocimiento por sobre otras formas de promoción y manejo organizacional.

El estudiante comúnmente supone la burocracia como una forma vinculada a la apatía, el clientelismo, la ineficacia y la escasez de conocimiento. Como se ve, Weber analiza su surgimiento como una forma absolutamente positiva, opuesta a formas favoritistas y cortesanas, útil para la gestión y propia de los nuevos requerimientos de la emergente realidad industrial.

Tipos de autoridad: las fuentes de la legitimidad en Weber

Max Weber formula tres tipos de fuente de legitimidad que dan por resultado **tres tipos puros de dominación legítima.**

La autoridad se legitima por:

- **Sustentarse en leyes o reglas: autoridad formal** (en las organizaciones, se obedece al superior porque así lo determinan las reglas de la organización). Es característica de la burocracia.
- **Sustentarse en la tradición: autoridad tradicional** (es el caso de las monarquías). En las organizaciones, podemos verlo, por ejemplo, en el gobierno del líder fundador y sus sucesores.
- **Sustentarse en el carisma: autoridad carismática** (autoridad basada en algún signo especial de tipo trascendente o sagrado). Vulgarmente, alude al conjunto de características de índole emocional que hacen especial a una persona para las demás, pero es un concepto de raigambre psicológica, acerca del cual Freud y otros hicieron aportes.

Cuando estamos frente a vínculos de autoridad, el esquema de relaciones resultante es un esquema de "dominación". Cada una de estas formas descriptas de autoridad deriva en un tipo acorde de dominación: dominación legal, dominación tradicional y dominación carismática.

La dominación da origen a una estructura social (se institucionaliza). Sea cual fuere el tipo de dominación, posee la siguiente configuración interna:

- Dominador (según el tipo de dominación, será un "jefe", un "señor" o un "líder").
- Cuadro administrativo de la dominación (burocracia, séquito, apóstoles).
- Dominados (ciudadanos o subordinados, súbditos, fieles).

Estos tres niveles se dan tanto en la dominación legal como en la tradicional y en la carismática. En cada una, lo que varía es la fuente de la legitimidad.

Dejemos claro que se trata de tipos clasificatorios puros y que se presentan vinculados entre sí. Weber señaló que entre ellos se producía una interrelación creciente con la complejización de los sistemas de gobierno.

Por otra parte, los sistemas de gobierno tanto sociales como organizacionales combinan **relaciones** de poder, formas de **distribución** del poder, con estas formas de **dominación legítima** (ver al respecto G. Morgan, 1992).

Más allá de la fría norma: la importancia del carisma

Weber percibió la importancia de la **dominación carismática** o los vínculos sustentados en este tipo de relación como un respaldo necesario a la dominación legal pura.

En las estructuras burocráticas, la dominación puede tornarse frágil, los principios meritocráticos pueden debilitarse, la adhesión de los miembros a las normas puede diluirse por el juego de los distintos fines, etc., haciendo necesarias formas alternativas y complementarias de integración.

Veamos un ejemplo en las organizaciones: cuando un directivo obtiene obediencia, la obtiene –teóricamente– en función de que el personal se subordina a las **normas** de la organización (obediencia impersonal).

Pero puede ocurrir que a esto se le sume la obediencia a la **tradición** ("Siempre ha sido así"; "Es lo lógico"). En ocasiones, se obedece también porque el directivo inspira el deseo de obedecer, despierta confianza, se le entrega la voluntad de hacer. Aquí, Weber recurre al **"carisma"** (la percepción de que el que manda posee un signo especial que lo distingue del resto, una marca trascendente que lo convierte en un "elegido").

El carisma tiene interpretaciones diferentes y va mucho más allá del manejo de condiciones para la obtención de empatía o del manejo adecuado de la comunicación. Tiene una dimensión trascendente, que puede incluso ser mística (el "enviado", el "profeta" o el "apóstol"). Aparece lo mítico: el héroe, el sobreviviente. Lo que se juega en el concepto de carisma es que se trata del **elegido por parte de un poder trascendente,** algo que va "más allá" de lo cotidiano, de lo común. El carisma se vincula a lo extraordinario.

Desde un sentido más psicológico, el carisma alude a lo planteado por Freud (1921): la íntima conexión que, desde los estratos profundos de la psiquis, se produce entre la autoridad y las personas subordinadas, puesta en función de una experiencia social e institucional de la estructura de autoridad.

La adhesión que despierta el carisma puede ser independiente de la obediencia a la norma o a la tradición. Pero las formas derivan unas en otras, se requieren entre sí. Weber comprendió que el poder racional-legal de la burocracia iba a volverse tradicional con el tiempo, y para sostenerse requeriría sumar la dominación carismática.

Por otra parte, cuando un líder informal encuentra adhesión, la influencia que ejerce no está en función del poder de un cargo formal, sino en relación con otras bases de legitimación y otras bases de poder, particularmente, el carisma. Aquí hay que comprender la influencia en sus sentidos más complejos, con la dimensión psicológica que implican (Freud, 1921; Sennet, 1982).

Poder como derecho y poder como capacidad. Bases de poder en las organizaciones: clasificación

Tener una base de poder significa poseer una **divisa de negociación** (algo que los demás necesitan o valoran). Tener una base de poder es una razón por la cual ser obedecido. Del mismo modo, tener una base de poder implica estar en condiciones

de generar algún tipo de **dependencia** en los demás. La base de poder genera poder potencial (capacidad de ejercer poder), pero no implica necesariamente que dicho poder llegue a ejercerse.

French y Raven (1959) proporcionan una clasificación de las **bases de poder** en las organizaciones definiéndolas como aquellos recursos organizacionales que otorgan tanto el **“derecho”** a actuar como la **“capacidad”** para hacerlo.

Los elementos relativos al **“derecho”** son los que implican la **legitimidad** del que manda, la legitimidad **de la función,** que está, por supuesto, encadenada a la legitimidad de la estructura completa de dominación.

El poder aumenta en forma directamente proporcional a la dependencia que experimenta el otro respecto de la base de ese poder. Por esta razón, en las organizaciones, las personas tienden a fortalecer su autonomía como forma de ganar poder y, también, de generar dependencia por parte de otros, haciéndose necesarias o imprescindibles para las decisiones o acciones de los demás.

Relacionada con esta idea de la dependencia-independencia está la idea de la **incertidumbre** respecto del accionar del otro. Crozier y Friedberg (1981) señalaron que los agentes en las organizaciones tratan de aumentar su margen de accionar autónomo, que es, por cierto, aumentar la incertidumbre de los demás respecto de sus decisiones. No ser predecibles y ser necesarios: he aquí lo incontrolable. Inversamente, los dispositivos de poder apuntan a lograr precisamente lo opuesto: hacer a la gente visible, dependiente y predecible. Las bases del poder generan más o menos independencia, prescindibilidad y predictibilidad.

French y Raven (1959), y Raven (en J. Guiot, 1965) presentaron estas seis bases de poder:

- **Poder para premiar (o poder de recompensa):** esta fuente de poder deriva del control de la persona sobre los recursos, por ejemplo, para controlar la mano de obra, para conceder aumentos salariales y para intervenir en los ascensos y la posición.
- **Poder de coacción:** el poder para sancionar, para amenazar. Deriva de la posibilidad de usar la propia posición para obligar a otros a actuar según la propia voluntad, aunque eso no sea legítimo (por ejemplo, el poder informal de alguien, su influencia sobre una autoridad que sí puede afectarnos: un favorito del jefe, su esposa, etc.).
- **Poder legítimo:** el poder que se ejerce de acuerdo con las reglas organizacionales. Éste es el poder que se ejerce con la autoridad de la empresa, es el poder de la función.
- **Poder referente:** éste depende del carisma o del atractivo personal del individuo. Involucra las relaciones de apoyo emocional con que cuenta la persona y su capacidad de influencia. Se juegan elementos de identificación de los miembros con quien posee este tipo de poder.

- **Poder experto:** el poder que se deriva del conocimiento. Se basa en el reconocimiento de la pericia y la experiencia de quien lo posee.
- **Poder de información:** la información dentro de su contexto, sobre personas, hechos y demás circunstancias ayuda a predecir el comportamiento organizacional o los hechos futuros reduciendo la incertidumbre en la toma de decisiones.

Ahora bien, si estas bases de poder no son aprovechadas efectivamente, no funcionan como tales. Si se las posee y no se las utiliza (porque no se quiere o porque no se puede), no funcionan como bases de poder.

La capacidad de utilizar efectivamente estas bases de poder depende de otros factores tales como el conjunto de la definición situacional que hace el sujeto (su lectura del contexto externo e interno), su personalidad y sus objetivos individuales, extramuros y de carrera.

Siguiendo a Tyson (1996), el poder que esas fuentes otorgan está en función de la percepción que tienen los demás respecto de la personalidad y de la efectividad de quien posee dichas bases. Esa percepción estará mediada por:

- La **asimetría** de las relaciones de poder entre los dos actores, la cual deriva en el control (March, 1955).
- La aceptación de la **legitimidad** de la fuente movilizada.
- Lo **deseable del resultado,** es decir, la capacidad de un interés determinado o particular de articular los intereses de otros actores y grupos que se presenta como un interés mayor o general.

Esto apunta a establecer que la definición de la situación, en la que el sujeto tiene un papel activo, involucra el contexto por el cual y desde el cual el poder se ejerce. **Los contextos situacionales son estrategias u oportunidades tácticas para ejercer poder.**

El análisis estratégico de Crozier y Friedberg

"Análisis estratégico" es la denominación utilizada por Michel Crozier y Erhard Friedberg en el texto *El actor y el sistema* (1981), para designar una perspectiva de **análisis de las relaciones de poder en contextos organizacionales.**

Apoyándonos en los conceptos proporcionados por Jorge Walter (2001), las nociones básicas del análisis estratégico de Crozier son: **actor** (que sustenta un recurso, una apuesta y objetivos), **sistema de acción concreto** (que es el conjunto de relaciones establecidas por los miembros de una organización para resolver los problemas cotidianos) y **zona de incertidumbre** (área de disposiciones y decisiones en manos de quien controla un recurso clave para la organización).

Las relaciones de poder se despliegan intentando controlar esos recursos clave, controlando, así, los procesos que de ellos dependen y, simultáneamente, tratando de reducir la incertidumbre derivada del poder de otros agentes sobre otros re-

cursos clave. Las zonas de incertidumbre, los sistemas de acción concretos, y las apuestas y los recursos que formulan y poseen los actores están entrelazados con el organigrama y las reglas oficiales, a los que modifican, traduciéndose en ellos, y van configurando de ese modo circunstancias estructurales propias y cambiantes en cada organización.

Para estos autores, es posible distinguir **cuatro grandes fuentes de poder** correspondientes a los diferentes tipos de **fuentes de incertidumbre** especialmente pertinentes para una organización:

- Las que provienen del control de una competencia particular (lo que generalmente la teoría sociológica llama "pericia") y de la especialización funcional.
- Las que están ligadas a las relaciones entre una organización y su entorno.
- Las que nacen del control de la comunicación y de la información.
- Las que provienen de la existencia de reglas organizacionales generales.

(Hay que recordar, por cierto, que toda clasificación no es necesariamente exhaustiva ni sus clases agotan la realidad, por lo que pueden presentarse matices y combinaciones.)

La **primera fuente de poder** deriva de **la posesión de una competencia o de una especialización funcional difícilmente reemplazable.** El **experto** es el único que sabe cómo hacer las cosas y el que dispone de los conocimientos y de la experiencia del contexto que le permiten resolver ciertos problemas cruciales para la organización.

Su posición será mejor en tanto y en cuanto el buen funcionamiento de una actividad, de un sector y de una función importantes para la organización dependa de su intervención, a la que podrá negociar contra beneficios o privilegios.

La "pericia" propiamente dicha es, sin embargo, relativamente limitada. Por un lado, son excepcionales las personas verdaderamente aptas para resolver los problemas complejos que plantea el funcionamiento de un determinado sistema, y generalmente las personas tienden a combatir a quienes puedan disputarles sus monopolios (monopolios de hecho, sea porque es muy difícil o muy costoso remplazarlas o porque, en general mediante manejos, logran mantener inaccesibles los conocimientos y las experiencias específicos que poseen) (Walter, 2001).

La **segunda fuente de poder** se vincula con las incertidumbres que se desarrollan en **las relaciones entre la organización y su medio.** Esta fuente es bastante cercana a la primera, pues el control del medio se puede considerar una forma de "pericia".

No puede existir una organización si no establece relaciones con el o los medios que la rodean –se debe recordar que el contexto tiene múltiples dimensiones: diversos mercados, dimensiones políticas, económicas, impositivas, legales, geopolíticas, geográficas, etc.–, pues depende de ellos por partida doble: por un lado,

para obtener los recursos materiales y humanos necesarios para su funcionamiento (muebles, personal, etc.), y por otro, para colocar o "vender" su producto.

Los individuos y los grupos que, por sus múltiples dependencias o por su capital de relaciones en tal o cual segmento del medio, puedan controlar –al menos en parte– esta zona de incertidumbre y amoldarla en beneficio de la organización, dispondrán en forma natural de un considerable poder dentro de ésta. Es el poder de un actor que participa en varios sistemas de acción relacionados entre sí y que puede, por ello, representar el papel indispensable de intermediario y de intérprete entre lógicas de acción diferentes e incluso contradictorias. Dos ejemplos, entre muchos otros: el del viajante, con su cartera de clientes de la empresa (que puede vender a otra empresa), y el del sindicalista, cuyo comportamiento en relación con el sindicato puede ser determinante en el estallido de una huelga en la empresa (Walter, 2001).

La **tercera fuente de poder** es la forma en que se organizan **la comunicación y los flujos de información** entre las unidades organizacionales y sus miembros. La dependencia de la información en calidad de insumos para la decisión genera una importante zona de incertidumbre, y las estrategias de control de la misma y de resistencia a dicho control son interesantes de analizar.

La **cuarta fuente de poder** consiste en **la utilización de las reglas organizacionales:** es más factible de ser construida que las otras fuentes, y puede ser interpretada como una respuesta de los directivos frente al problema que plantea la existencia de las otras tres fuentes de poder. En principio, las reglas están destinadas a suprimir las fuentes de incertidumbre, pero la paradoja reside en que no sólo no las eliminan completamente, sino que crean otras zonas inciertas que pueden ser inmediatamente aprovechadas por los individuos cuyo comportamiento debían hacer previsible.

El mejor ejemplo lo ofrecen las negociaciones y los regateos en torno de la aplicación de las reglas:

> "La regla es un medio en manos del superior para obtener un comportamiento dado por parte de sus subordinados. Puesto que prescribe en forma muy precisa lo que éstos deben hacer, reduce su margen de libertad aumentando el poder del superior; sin embargo, el efecto racionalizador de la regla no opera en un único sentido, pues si bien restringe la libertad de los subordinados, actúa de la misma manera con el margen de arbitrariedad del superior, quien, por ejemplo, no tiene derecho a ejercer su poder de sanción salvo en circunstancias muy precisas. La regla se convierte, así, en un medio de protección para los subordinados, que se pueden escudar tras ella contra el arbitrio del superior. Si la saben aplicar bien, el superior está desvalido frente a ellos. Dado que para que un servicio funcione bien es preciso generalmente hacer más que lo prescripto por la regla y como, por otra parte, el superior es juzgado por los resultados que obtiene en su sector, la situación de éste es de debilidad, pues no puede obtener de sus subordinados más que lo impuesto por la regla" (Walter, 2001).

Así, estudiar una organización desde el punto de vista de las relaciones de poder a través de las cuales los actores de esa organización manipulan las zonas de incertidumbre con que cuentan –para negociar continuamente su apoyo y para imponer, en la medida de lo posible, sus propias orientaciones a otros actores– nos revela **una segunda estructura de poder, paralela a la del organigrama oficial.** La identificación de esta segunda estructura permite delimitar la magnitud y el alcance reales de la autoridad oficial que el organigrama confiere, y apreciar el margen de maniobra real de los diferentes actores. **Esta estructura de poder constituye, de hecho, el verdadero organigrama de la organización,** que completa, corrige e incluso anula las prescripciones formales. Las estrategias de unos y otros actores, en definitiva, se forman y se orientan partiendo de ella.

Cuando utilicemos el análisis estratégico para comprender cómo se ejerce el poder en las organizaciones, lo que se intentará detectar entonces es dónde reside el poder **real,** y no sólo el formal.

El análisis estratégico resulta imprescindible también para el análisis de procesos de cambio.

Relaciones entre poder y autoridad. Elementos para comprender el liderazgo

Algunos autores, como Richard Sennet, consideran que las formas de la autoridad son una interpretación de las condiciones y formas del poder (Sennet, 1982, p. 27). A partir de aquí, como hemos ido viendo, surgen dos posturas diferentes: la representada por Weber, que identifica autoridad con legitimidad (la cual tiene sus tres fuentes, a las cuales se asocia la obediencia voluntaria o "anuencia"), y la representada por Freud –según Sennet–, donde se hace hincapié en que en la autoridad se da "un proceso por el cual la gente percibe la fuerza de otros, aparte del contenido de lo que percibe". Tendríamos entonces aquí el elemento **emocional** en el discurso político. Parte de este proceso emocional involucra la idealización, la proyección, la identificación, conduciendo a un **depósito de la voluntad** en el otro, en la autoridad. Se trata de una entrega o, como dice Freud, "se trata de la pasión de regresar, de rendirse".

Esto es lo que aprovechan las figuras autoritarias, llegándose a una "reinfantilización" de las masas que aparece frecuente y trágicamente en la historia. Encontramos tal línea de pensamiento, por ejemplo, en los teóricos de la llamada "escuela de Francfort" acerca del fenómeno del nazismo en Europa, y constituye un enfoque muy interesante para abordar aquellos aspectos del liderazgo que no son identificables con un modelo de gestión "racional" y que, desde el sentido común, suelen ser explicados por el "carisma" (en sentido vulgar).

Pero como veremos, el simple hecho de confiar la obtención de obediencia al mérito de una única persona no resulta una garantía para la organización. Podemos pensar que una burocracia no puede depender del carisma, ya que esto va en contra de

sus supuestos organizacionales básicos. Por otra parte, la concentración del poder que la idea del carisma implica es contraria a la dinámica de actores múltiples en las organizaciones.

Para solucionar esto y garantizar un esquema de poder basado en la anuencia a la autoridad, existen los mecanismos institucionales que hemos identificado con la creación de habitus. Avancemos un poco más en este funcionamiento de las organizaciones.

La obtención de la obediencia en las organizaciones

Nuevamente, podemos acudir a Weber, quien plantea a este respecto el concepto de **"disciplina".**

La disciplina es lo que permite entender la obtención de obediencia no ya simplemente explicable por la legitimidad (autoridad), o por el uso de la fuerza (poder), o por la producción de algún vínculo inconsciente (como aportaría Freud), sino a través de la construcción de **dispositivos** específicamente diseñados.

Por **"disciplina",** Weber define: "La probabilidad de encontrar obediencia a un mandato por parte de un conjunto de personas, que en virtud de actitudes arraigadas, **sea pronta, simple y automática".**

Aquí, en Weber, si bien se afirman la eficacia y la razón ("en virtud de actitudes arraigadas") del mandato de uno sobre otro, esa eficacia no aparece necesariamente unida a un cuadro administrativo ni a una asociación. Weber explica qué clase de respuesta se obtiene, pero no especifica cómo se logra ese conjunto de actitudes arraigadas tal que se produzca esa respuesta "pronta, simple y automática". (Por ejemplo, aquellas instituciones donde, cuando entra una autoridad al salón, inmediatamente la audiencia se pone de pie, sin dilaciones. Ésta no es una respuesta natural, sino aprendida, y aprendida de modo tal que ya no es analizada; simplemente, se ejecuta.)

Pues bien, el "cómo se logra" es una cuestión que vemos abordada en profundidad por Michel Foucault en el concepto de **"dispositivos de poder",** así como en el concepto de Bourdieu de *"habitus".*

El concepto weberiano de **disciplina** se completa así con estos otros de los autores mencionados. Existe una continuidad entre ellos.

Para Sennet, al analizar **dominación y disciplina,** Weber estaría sosteniendo que las **condiciones de poder** determinan lo que verá y sentirá el subordinado (por esto hablábamos al principio de que la configuración del poder es la matriz de la cultura de una organización).

Siguiendo a Sennet, lejos de todo mecanicismo, puede afirmarse que la gente piensa de varios modos acerca del poder, pero no hay más que ciertos tipos de pensamiento que llevan a concebir a los poderosos como **autoridades** y que están determinados por el **tipo de controles** que ejercen esos poderosos.

Así, más que en decirle a la gente exactamente lo que tiene que hacer, **la eficacia del poder estaría en controlar las formas en que la gente razona: los insumos de su pensamiento,** de modo tal que el resultado de este pensamiento sea justamente el pretendido. Para ello, el poder se ejerce **traduciéndose en estructuras legítimas (de autoridad) y viabilizándose a través de dispositivos disciplinarios.**

Las personas se sienten, así, dueñas de sus ideas, dueñas de sus convicciones, porque las han producido por sí mismas… pero bajo condiciones controladas; "legítimamente" controladas.

Cómo se ejerce el poder en las organizaciones desde una perspectiva institucional

Profundicemos lo anterior: la idea de la existencia de ciertos tipos de controles ejercidos por los poderosos puede emparentarse con el concepto de **dispositivo** de Foucault: un conjunto de **prácticas, discursivas y no discursivas,** consideradas en su conexión con las relaciones de **poder.**

En una entrevista que lleva por título "El juego de Michel Foucault", el filósofo dice que un dispositivo es "Un conjunto decididamente heterogéneo que comprende discursos, instituciones, instalaciones arquitectónicas, decisiones reglamentarias, leyes, medidas administrativas, enunciados científicos, proposiciones morales, filosóficas, filantrópicas; en resumen: los elementos del dispositivo pertenecen tanto a lo dicho como a lo no dicho. **El dispositivo es la red que puede establecerse entre estos elementos"** (1991, p. 128).

En otras palabras, **el dispositivo de poder** es una trama de prácticas discursivas y no discursivas cuyo producto es una determinada **subjetividad** y el **control de las acciones** de los individuos alcanzados por ese dispositivo.

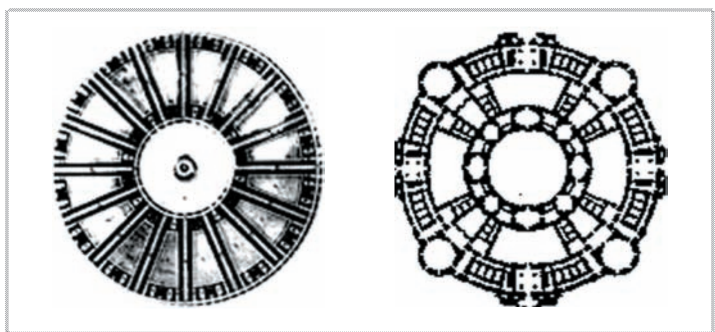
La existencia de "disciplina" en una organización alude a que la fuente de la obediencia se ha transformado en algo **preconsciente:** la persona obedece sin pensar, casi "naturalmente". **Es una función de los dispositivos de poder el logro de tal disciplina,** pero no de cada uno por sí mismo: ese logro está vinculado a la posibilidad de funcionamiento **conjunto** de una serie de dispositivos disciplinarios presentes en todas las instituciones clave donde desarrollamos nuestra vida.

Tal funcionamiento articulado es posible mediante el encadenamiento de significados, prácticas y lenguajes que son comunes a todas esas instituciones. **A esto se lo llama "funcionamiento analógico".** La analogía depende, a su vez, de una matriz institucional mayor, en la que todas las instituciones se basan y entretejen. En nuestra sociedad, es la matriz del Estado-Nación.

Puesto que las instituciones son marcos regulatorios destinados a volver predecible la conducta humana, el proceso de institucionalización está íntimamente ligado a la construcción de los dispositivos de poder.

Cuanto más central es la esfera social que se pretende regular, tanto más complejos y antiguos son los dispositivos de poder: los vemos, por ejemplo, en las instituciones educativas, sanitarias y, por supuesto, laborales, sin olvidar las carcelarias, que es donde más se materializa el dispositivo de poder-control (recordemos el célebre "panóptico" analizado por Foucault, es decir, una construcción que permite verlo todo sin necesariamente ser visto por los observados. Su mayor eficacia se alcanza cuando el observado se controla a sí mismo ante la sospecha de la mirada del otro, que puede no estar presente, pero no hay manera de saberlo).

El análisis de la estructura organizacional proporciona interesantes elementos sobre la operación de este dispositivo en las organizaciones (Foucault, 1995); veamos la comparación que realiza Foucault entre la arquitectura de un hospital y la de una prisión:



Para el autor, la similitud entre la arquitectura de un hospital y la de una prisión revela la **analogía,** o la similitud de prácticas entre ambas instituciones. Se trata de instituciones que se hacen cargo de la vida de los individuos. En ambas se observa la dimensión espacial del dispositivo de control (el panóptico: como dijimos, un punto desde el cual todo puede verse sin necesariamente ser visto); las dos toman en sus manos la regulación de la conducta humana, sujetos que ven entregado su destino a la maquinaria institucional. También hay analogías entre ambas instituciones respecto de la división del trabajo y las responsabilidades, la concepción comunicacional, la idea de "clausura" (no se tiene libre acceso ni salida de ninguna de las dos organizaciones, sino que se trata de un proceso estrictamente controlado) y la actitud que se espera del "internado" o el "interno".

Los dispositivos disciplinarios, las organizaciones y la sociedad

Los dispositivos de poder, para operar sobre los cuerpos de las personas, necesitaron reunir a la gente bajo un formato organizacional específico, que nos es familiar: **los espacios cerrados, o espacios de clausura** (los claustros: aulas, conventos, talleres, cárceles, etc.). Bajo estos supuestos de encierro y ejercicio del poder sobre

los cuerpos a través de dispositivos de control de las prácticas, fue articulándose la llamada "sociedad disciplinaria" (Deleuze, 1995), articulada y provista de significaciones por el Estado-Nación.

La realidad institucional tal como la conocemos se basa en el Estado-Nación como meta-institución dotadora de sentido. Esto quiere decir una "matriz" proveedora de significado para todas las otras instituciones sociales: la familia, la escuela, la fábrica, el hospital, el cuartel, la prisión, etc. Esa base provee al conjunto de las instituciones sociales de consistencia integral (Zadunaisky y otros, 2001).

Todas estas instituciones, todos los dispositivos disciplinarios, de la familia y la escuela, por ejemplo, tienen entre sí ese funcionamiento articulado y analógico, ese lenguaje compartido (como veíamos, "interno" e "internados"), que facilita el pasaje del individuo de una institución a otra, encontrando coherencia entre ellas y dando por resultado la producción de una subjetividad (una determinada manera de ser).

Durante la hegemonía del Estado-Nación, tal subjetividad fue la del **ciudadano.** Ser **"ciudadano",** habitante de la ciudad *(civitas),* requería la posesión de ciertos atributos, de ciertas capacidades, e implicaba derechos, pero asimismo deberes. Conformar tal manera de ser –crear tal subjetividad– fue y aún es la tarea del encadenamiento institucional que implica el proceso de socialización. De allí que a este esfuerzo socializador se lo denomine "civilizar": formar al sujeto del Estado-Nación (Zadunaisky y otros, 2001).

El proceso de socialización ocurre enteramente en y a través de las organizaciones, por medio precisamente de los dispositivos disciplinarios, que son para Foucault también dispositivos de **poder.**

Veamos, por ejemplo, cómo opera el dispositivo en la institución **trabajo,** organización fabril: el "buen ciudadano-trabajador" será ejemplar en tanto haya aprendido a obedecer a la autoridad sin más ni más (automáticamente); adaptarse a las órdenes sin cuestionarlas; disciplinar su cuerpo y su energía en dirección hacia lo que se le ordena hacer, en los tiempos que se le requieren y dentro del espacio del taller. La jornada laboral será "natural" para él, tanto como la existencia de la autoridad y la necesidad de obedecer. Todo esto ya lo aprendió, por vivencia, en la familia, y tal aprendizaje continuó en la escuela. Así, precisamente, se le presenta el mundo.

Con la globalización y la "destitución" del Estado –por "destitución" se entiende la pérdida de la capacidad instituyente, la pérdida de la capacidad de otorgar la significación que antes proveía; otras instancias serán las que reemplacen al Estado en esta función–, esta subjetividad ciudadana está siendo desplazada por otras formas de subjetividad (por ejemplo, la del consumidor). Por su parte, las identidades grupales, más que basarse en clases sociales, se basan en imaginarios compartidos de consumo y de acceso al consumo.

Este fundamental cambio en el contexto y en la matriz constitutiva de las organizaciones (su dimensión institucional) genera crisis y modificaciones en todos los aspectos de las mismas.

Cambio en el flujo del poder social: de las sociedades disciplinarias a las sociedades de control

El conjunto de la sociedad está vivenciando un pasaje desde la “sociedad disciplinaria” –en la cual el poder, para ejercerse, requiere espacios cerrados, organizaciones con una estructura física determinada (el taller, el aula)– hacia otro tipo de sociedades: las **sociedades de control,** (Deleuze, 1995).

En las sociedades de control, el poder ya no se ejerce necesariamente en espacios cerrados, mediante dispositivos de poder o disciplinarios encuadrados en un espacio físico organizacional. El poder trasciende las fronteras de la estructura física y fluye, se independiza de sus anclajes espaciales ayudado por la tecnología (por ejemplo, el teletrabajo y la educación a distancia reemplazan al taller, la oficina o el aula).

De esta manera, se relativizan todas aquellas variables que el estudio de la administración y el análisis organizacional proponen para el análisis estructural: la significatividad del encierro, del espacio físico, la importancia de la simple “cantidad” de personas, la mediación de la tecnología, la significación del conocimiento y de la creación, la importancia de la cultura organizacional y las formas de crearla, todo se vuelve incierto.

Esta profunda modificación social hace aun más interesante el estudio del poder en todas sus manifestaciones e invita a interrogarnos sobre sus nuevos formatos para imaginar cómo se ve afectado nuestro destino.

Se trata, entonces, de analizar cómo ha cambiado desde la matriz social la configuración de la situación de poder. Veamos un ejemplo: se puede argumentar que en una empresa uno puede “no acceder” a las órdenes del jefe (haciéndose pasible de sanción) u obedecer resistiendo, esto es, ser “renuente” (en términos domésticos, podemos decir que quizá sea obligatorio comer basura, pero uno no tiene por qué decir que tiene buen sabor). He aquí una típica y acotada situación de ejercicio del poder. Veámosla en dos configuraciones distintas de la situación social.

En la época del pleno empleo, esto funcionaba como “Si no me gusta, me voy”, o ante la desvinculación laboral (la máxima sanción) había una respuesta: “Ya encontraré otra cosa”, lo que, mediado por la calificación del individuo, probablemente ocurría.

Pero es interesante pensar cómo el significado de una sanción y las consecuencias de la renuencia se han modificado actualmente, en el pasaje hacia las sociedades de control y con la destitución del Estado-Nación.

En la medida en que el contexto social ha puesto a los miembros de las organizaciones en una situación cada vez más vulnerable, la caída del pleno empleo como ordenador económico-social, la caída de los contratos colectivos de trabajo y la flexibilización laboral (como modificaciones del contexto normativo social y organizacional), unidos a un aumento sin precedentes de los índices del desempleo, han configurado una fuerte asimetría en la manera en que se vinculan las personas respecto de la propiedad de los recursos en el interior de las organizaciones.

Si A le ordena algo a B, a lo cual éste no desea acceder (por ejemplo, trabajar horas adicionales sin el pago que alguna vez hubiera correspondido), y si suponemos un B que no posee bases especiales de poder (tales como poder experto, por ejemplo), la pregunta que marca la diferencia es: **¿hasta qué punto B puede negarse "libremente"?** ¿Existe algún tipo de coacción en esa situación? ¿Existe empleo de la fuerza? ¿Qué gana o qué pierde B en cada caso si se niega?

La pregunta para la reflexión aquí sería: ¿Es lo mismo negarse a obedecer, en el contexto del pleno empleo y la vigencia de los derechos laborales, que negarse en el contexto actual?

Puede argüirse que no hay arma alguna en manos de A. Pero la sola posibilidad de expulsar a B de la organización (despido) que está implícita en sus manos equivale, sin duda, a esa arma. Muchos individuos con responsabilidades familiares, por ejemplo, pueden percibir el despido como un auténtico disparo a la cabeza.

Analizado este caso, vemos que A tiene "derecho" a exigir obediencia. En virtud de la misma norma organizacional, B tiene "derecho" a negarse. Pero el contexto, vale decir, **la configuración de la situación,** ha modificado radicalmente la relación entre las formas de la anuencia alguna vez planteadas por Amitai Etzioni (en Hall, 1999, cap. 2). Allí donde alguna vez predominó el interés de cálculo de base remunerativa, allí donde predominaba la obediencia a la función, a la norma, se ha instalado un componente coercitivo, alienante, que nos instala, a su vez, en la esfera de la definición weberiana de **"poder".**

Poder y cultura organizacional

Los vínculos que predominan en una organización están enmarcados y mediados por la cultura organizacional, como un aspecto importante de dimensión institucional.

Definimos la cultura organizacional, a grosso modo, como el conjunto de prácticas predominantes de creación, convivencia y producción, orientado por los valores originados en la organización desde sus comienzos y hasta la actualidad.

Los **modelos de trabajo** adoptados por las organizaciones responden a la cultura organizacional y están, como ya vimos, íntimamente relacionados con una batería de dispositivos de poder, dispositivos disciplinarios orientados a formatear las prácticas de las personas y que generan, al mismo tiempo, un tipo determinado de subjetividad propia de esa organización. Sirva como ejemplo de subjetividad generada por las organizaciones la siguiente experiencia personal: en ocasión de estar haciendo yo una entrevista a un representante de la Consultora Arthur Andersen, éste expresó: "Un 'arturito' es un 'arturito' en cualquier parte del mundo. En cualquier Convención se abre un ascensor y yo puedo reconocer quiénes son los 'arturitos' en medio de la gente".

Una organización que privilegie un modelo de trabajo que propicia vínculos descarnados de poder, conformando formas de obediencia alienadas, tendrá, entre otros problemas, dificultades en el largo plazo para generar conductas creativas y de lealtad empresarial. Ésta es una hipótesis surgida de una investigación financiada por IDEA sobre 26 empresas líderes argentinas, elegidas por una comisión empresaria conformada ad hoc, investigación realizada en 1992 por Isidoro Felcman, Norberto Góngora; Luis Karpf y Alejandro Otero, donde se analizaban las respuestas de dichas empresas al cambio contextual implicado por la globalización (Conclusiones presentadas en el Coloquio de IDEA realizado en Bariloche en 1992).

Digamos entonces, junto a Foucault, que el poder, "a la larga o a la corta", genera inevitablemente formas de resistencia, activa o pasiva.

Por esta razón, las organizaciones han tendido a obtener anuencia (obediencia a la autoridad legítima), al mismo tiempo que fortalecían los dispositivos para el logro de disciplina (obediencia por hábito).

Con el aumento de la vulnerabilidad social, y la situación de coerción bajo la cual se encuentra la gente en su trabajo, se ha hecho necesario generar formas carismáticas que facilitaran una relación de fidelización. La exigencia actual de "calidad" está indisolublemente vinculada al involucramiento del trabajador en el proceso de trabajo. Se requiere la seducción para lograrlo, y es entonces cuando aparece la preocupación por el liderazgo: conseguir que la gente "dé más allá de lo que pauta la normativa". (Katz y Kahn definen el liderazgo como la capacidad de lograr que el subordinado produzca un plus por encima de lo que exige la norma). El carisma, o la puesta en escena del carisma, que no es lo mismo, juega aquí un importante papel.

Tomás Abraham (1995) dice al respecto: "La dominación de los hombres requiere algo más que la exposición de la fuerza, el terror es insuficiente, se necesita una narración, un relato, un mito, alguna ciencia, el enunciado de una verdad que se atribuya al poder y al poderoso. Los tigres de papel también rugen. […] No hay poder sin decorados".

Una autoridad legítima, un poder legitimado, requerirá las simbologías de la cultura, la investidura que puede proporcionar la tradición o, mejor aun, la leyenda, el carisma, que, entrelazados con los valores subyacentes en la cultura y relacionados con los orígenes (la identidad) de la organización, permiten consolidar un tejido de pertenencia que el individuo psíquicamente reclama y del cual cada vez carece más.

Cuanto más entrelazadas están las fuentes de legitimidad, tanto más se fortalece la autoridad. Si el dispositivo disciplinario es eficaz, probablemente la respuesta al mandato revestirá la automaticidad y la "naturalidad" esperadas.

Palabras finales

En estas páginas, se ha tratado de brindar al alumno de administración conceptos de los que generalmente carece, debido a que se los considera lejanos a su perfil. Se espera que, tras la lectura del texto, se comprenda cuán necesario es para el profesional de ciencias económicas conocer y adentrarse en los matices de la obtención de este tipo de vinculación de la cual está constituida nuestra vida, sustentando en su aproximación un abordaje complejo, aunque en un principio pudiera ofrecer dificultades, ya que la temática verdaderamente lo requiere.

Esperamos que se haya logrado el objetivo de plantear la temática al nivel propuesto.

PREGUNTAS Y EJERCICIOS

1. ¿Qué tipo de fenómeno es el poder, y cuál es la diferencia central entre poder y autoridad desde el punto de vista de Max Weber? Relaciónelo con el concepto de dominación.
2. Diferencie, compare y relacione los conceptos de poder, dominación y disciplina en sus efectos sobre la realidad social (grupos, organizaciones, la sociedad en general).
3. ¿Qué entiende por “la producción de subjetividad”? ¿Cómo percibe esta producción actualmente a nivel social y a nivel de alguna organización en particular, por ejemplo, la universidad, su facultad?
4. ¿Qué factores son centrales a la hora de analizar las posibilidades y los resultados de la utilización de las bases del poder en las organizaciones, y cómo opera la atribución-percepción del carisma en esta constitución de las relaciones de poder?
5. ¿Tiene el poder algún rol constitutivo en la conformación de la cultura en las organizaciones?

BIBLIOGRAFÍA

Abraham, T., *Batallas éticas,* Nueva Visión, Buenos Aires, 1995.

Crozier, M., *El fenómeno burocrático.* Amorrurtu, Buenos Aires, 1922.

Friedberg, *El actor y el sistema,* Du Seuil, París, 1981.

Deleuze, G., "Post scriptum a las sociedades de control", en G. Deleuze, *Conversaciones,* Pre-textos, Valencia, 1995.

Duverger, M., *Sociología de la política.* Ed Ariel, España, 1975.

Foucault, M. *Saber y verdad,* entrevista "El juego de Michel Foucault", La Piqueta, Madrid, 1991.

Vigilar y castigar, La Piqueta, Madrid, 1995.

French y Raven, en Hall, Richard, op.cit. 1959.

Freud, S., *Psicología de las masas y análisis del yo,* Amorrortu, Buenos Aires, 1921.

Guiot, J. *Organizaciones sociales y comportamientos,* Herder, Barcelona, 1985.

Mintzberg, H., *El poder en la organización,* Ariel, Barcelona, 1992.

Morgan, G., *Imágenes de la organización,* Alfaomega/ra-ma, Madrid, 1992.

Sennet, R., *La autoridad,* Alianza Universidad, Madrid, 1982.

Tyson, R., *Comportamiento organizacional,* Prentice Hall, México, 1996.

Walter, J. "Análisis del poder y la cultura en las organizaciones", (Mimeo) cátedra de Sociología de las Organizaciones, Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, Buenos Aires, 2001.

Weber, M. (1922), *Economía y sociedad,* Fondo de Cultura Económica, México, 1992.

Zadunaisky, A. y otros, *Del fragmento a la situación. Notas sobre la subjetividad contemporánea,* Grupo Doce, Buenos Aires, 2001.



Enfoques o pespectivas de los estudios de cultura organizacional

Por Norberto H. Góngora

Introducción

El mundo de las organizaciones ha asistido en los últimos años a un vigoroso desarrollo de los trabajos referidos a la cultura organizacional. Sin embargo, muchas veces no se tiene presente que es uno de los aspectos más complejos del estudio de las organizaciones.

Todas las organizaciones tienen cultura, pero sus miembros no saben muy bien cuáles son sus componentes y sus características, y cuál sería la utilidad de estudiarla y conocerla.

El uso del concepto de cultura organizacional no es nuevo. García Álvarez (2005) señala que las primeras aproximaciones a ese concepto fueron incorporadas a la teoría de la organización por autores inspirados en la escuela de las relaciones humanas, pero no tuvieron permanencia en cuanto a considerarla una variable representativa.

Hay libros sobre el tema escritos hace cuarenta o cincuenta años, los cuales eran inventarios de las características de las culturas de distintos países y estaban dirigidos a directivos de empresas multinacionales que tenían que viajar al extranjero; en ellos se abordaban cuestiones vinculadas a los usos y las costumbres de esos países. A principios de la década de 1980, hubo un renacimiento de la cultura organizacional como consecuencia del desarrollo de las empresas japonesas, que no podía explicarse a través de las variables usuales en la teoría organizacional. Algunos

autores afirmaron que la razón de ese fenómeno estaba en la cultura organizacional que tenían las corporaciones niponas.

Es fundamental tener presente que el estudio de las organizaciones no es un campo monodisciplinario, sino que hay una serie de disciplinas de las ciencias sociales que pueden contribuir a su estudio. Como es habitual también en otros campos, en la literatura referida al management no aparecen analizados autores que provengan de la psicología, la sociología, la antropología, la ciencia política, la psicología social, etc. La cultura es un campo complejo que requiere aproximaciones desde estas disciplinas; si no, no se la puede comprender en toda su magnitud. En este sentido, la literatura organizacional no escapó de la natural tendencia a la endogamia disciplinaria.

En el lenguaje cotidiano se usa la palabra "cultura" de muchos modos diferentes: a veces, para significar raza, nacionalidad o etnia (culturas china y africana); otras, para reflejar tendencias o modas en la música, el arte, la ropa, la comida, etcétera.

Organizacionalmente hablando y en una primera aproximación, "cultura" es la manera de hacer las cosas en una organización.

La cultura integra los intangibles de las organizaciones. Cuando uno se acerca a las culturas internas, debe asistir y comprender los silencios, y leer entre líneas lo que se comente en las organizaciones, ya que forma parte de lo no explicitado.

Existen profundas interrelaciones entre un estilo de vida social y uno organizacional. El contexto cultural no es ajeno a las culturas organizacionales. Siempre vemos las manifestaciones de la cultura, nunca la cultura en sí misma. Gran parte de ella conforma lo invisible e incluso lo no consciente.

Hoy hay llamados de atención en referencia a las distintas conductas entre las generaciones jóvenes y maduras dentro de una institución, donde se remarcan las diferencias en las culturas de ambos grupos que contribuyen a la llamada "brecha generacional".

La cultura opera generalmente en dos niveles del individuo, el social y el personal. Llevamos esa cultura a la escuela, al trabajo, a las reuniones con amigos y con la familia. Es parte esencial de nosotros y tiene un papel central en modelar nuestro sentido del yo y la identidad.

Es común en la sociedad descalificar otras culturas y considerar la superioridad a la que uno pertenece. También es habitual ignorar otras culturas y no comprender los supuestos emergentes de las mismas.

Muchas veces se producen choques de culturas o guerras de culturas, que son la aplicación de la metáfora de la guerra o de la dominación al tema en cuestión, emergente residual del uso militarizado de las organizaciones (Weick, 1982). Vinculado a esta mirada se encuentra el tema del tratamiento interno del conflicto organizacional, que es uno de los que más claramente diferencian las culturas organizacionales.

Los estudios culturales tienen discordancias epistemológicas, ideológicas, teóricas y metodológicas, aun cuando muy lentamente se avanza hacia su sistematización.

Existe una fragmentación de estudios sobre la cultura, no hay consenso paradigmático y, hasta ahora, no se ha logrado establecer relaciones entre los diversos resultados de los estudios ni se ha consolidado lo que se ha aprendido (Pfeffer, 2000).

Teniendo en cuenta ese panorama, este trabajo trata de dar una visión general de la cultura organizacional y plantear distintas visiones en su tratamiento.

Concepto de cultura

Ya se manifestó que la cultura fue estudiada tradicionalmente por antropólogos, sociólogos y politólogos. Las características de estas disciplinas tienen diferencias sustanciales con respecto a los autores que han tratado tradicionalmente la temática del *management.*

La cultura de una organización es un concepto derivado de la intersección de dos teorías: la de la cultura y la de la organización (Smircich, 1983).

En ocasiones, la definición del concepto de cultura se ha impugnado y carece de consenso.

La cultura se ha definido y medido en distintos niveles de análisis, incluido un conjunto de de organizaciones que componen un sector o área de trabajo, y hasta, pasando al otro extremo, el diario quehacer de los grupos de trabajo en las organizaciones.

Matsumoto (1996) comenta que, en el inglés americano, el término *"culture"* ha sido usado de distintos modos. Cita a Kroeber y Kluckholn, que describen seis categorías desde donde se discute la cultura:

- El uso descriptivo remarca las diferentes actividades o conductas asociadas a la cultura.
- Las definiciones históricas se refieren a la herencia y la tradición asociadas a un grupo de personas.
- Los usos normativos describen las reglas y normas asociadas a la cultura.
- Las descripciones psicológicas enfatizan el aprendizaje, la resolución de problemas y otros enfoques asociados con la cultura.
- Las definiciones estructurales focalizan en los elementos sociales u organizacionales de una cultura.
- Las descripciones genéticas se refieren a los orígenes de una cultura.

Existen otras definiciones que analizan la cultura de una empresa como las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, los valores dominantes aceptados por una empresa, la filosofía que orienta la política de una empresa con

respecto a sus empleados y/o clientes, las reglas del juego para progresar en la empresa, el ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con los clientes u otros terceros, etcétera.

Pfeffer (2000) cita a Kunda y señala que la cultura es un cuerpo o tradición aprendida que rige lo que uno necesita saber, pensar y sentir para cumplir con las normas a fin de convertirse en miembro. Cuando se aplica a los ambientes organizacionales, la cultura, por lo general, se considera las reglas compartidas que rigen los aspectos cognoscitivos y afectivos de los miembros de una organización, y los medios por los cuales se moldean y expresan aspectos de particular relevancia como los significados, supuestos, normas y valores compartidos que gobiernan el comportamiento relacionado con el trabajo, las estructuras simbólicas y narrativas, y las disposiciones en las que están cifrados, y en la tradición funcionalista, las causas estructurales y las consecuencias que conforman las culturas y su relación con diversas mediciones de la eficacia organizacional.

Otra definición de “cultura” es la de Matsumoto (1996), que la describe como un conjunto de actitudes, valores, creencias y conductas compartidas por un grupo de personas, pero diferentes para cada individuo, transmitida de una generación a otra. En esta definición hay dos conceptos centrales: el primero, compartir aspectos de la vida y del comportamiento, y aquellas cosas que son compartidas. Por compartir se entiende el grado en que cada individuo dentro de un grupo sostiene el mismo valor, las mismas actitudes, creencias y normas de conducta; esto no se refiere exclusivamente al compartir en un sentido físico, sino más bien psicológico. Los atributos compartidos son la segunda parte esencial de esta definición. Otra vez, no son necesariamente físicos y observables. Estas ideas no sólo están en la mente de la gente, sino también en la conciencia social que trasciende a cada individuo. Los comportamientos compartidos son observables comúnmente en rituales y ceremonias, patrones de conducta automáticos que aparecen gracias a esa cultura compartida y sus normas.

Esta definición de cultura es dudosa, ya que no hay reglas sólidas que indiquen qué es una cultura o quién pertenece a ella. En este sentido, la cultura es una construcción sociopsicológica, sin raíces en la biología; la cultura no es la raza ni tampoco la nacionalidad.

La definición de “cultura” mencionada aquí sugiere que la misma es una construcción tanto individual y psicológica como social. Si uno actúa de acuerdo con ciertos valores o conductas compartidas, entonces se dice que “es de esa cultura”; si, en cambio, no comparte esas conductas, no pertenece a esa cultura.

Desde el punto de vista organizacional, Geert Hofstede (1999) analiza los modelos mentales vinculados a la cultura organizacional. Ésta se manifiesta por medio de símbolos, héroes y rituales, como prácticas y valores a diferentes niveles de profundidad, que no se pueden observar a simple vista.

Para Hofstede, los modelos mentales son modelos de pensamiento, sentimientos y actuación potencial que se aprenden a lo largo de la vida, un *software* mental que lleva dentro cada individuo. El autor utiliza el lenguaje informático para explicar cómo opera la cultura. La computadora posee un *hardware* que se puede ver, pero opera mediante un *software* que no se puede ver; en el mismo sentido, una persona tiene un cuerpo que se puede ver, pero responde a las órdenes de la mente que no se ve. Por otra parte, las organizaciones tienen elementos que se pueden ver, como los empleados, los edificios y los productos, pero están regidas por culturas que no se pueden ver. Los programas mentales o *software* mental conforman la cultura. La cultura se aprende, no es heredada. El individuo puede desviarse de los programas mentales aprendidos, y reaccionar de manera creativa, destructiva o inesperada, pero es difícil desaprenderlos. Los programas mentales se originan en los entornos sociales en que se ha crecido.

Tal vez sea Schein (1985) el autor más citado cuando se hace referencia a la conceptualización de cultura organizacional. Para él, “cultura” es: “Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para ser considerado válido y, en consecuencia, ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Schein agrega una interesante idea acerca de cómo ocurre el proceso de formación cultural. Cuando un grupo de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes en el proceso de resolución de problemas internos y externos, puede asumirse que tales experiencias comunes, con el tiempo, han originado entre estos individuos una visión compartida del mundo que los rodea y el lugar que ocupan en él. Por lo tanto, para el surgimiento de una cultura determinada se necesita, al menos, la existencia de un grupo y que éste haya compartido un número suficiente de experiencias para llegar a esta visión compartida, la cual tiene que haber ejercido su influencia durante un tiempo suficiente para llegar a ser dada por supuesta y desgajada de la conciencia. La cultura, en tal sentido, es un producto aprendido de la experiencia grupal. Existe donde haya un grupo y éste sea poseedor de una historia significativa.

Por supuesto que este conjunto de individuos que integran diversos grupos en la organización es el producto de un sistema mayor que es la sociedad y, como tal, está influido en la formación de un conjunto de actitudes, que a su vez están condicionadas por presunciones, normas, creencias y valores que ésta ha formado. A su vez, estos individuos se integran en organizaciones hoy consideradas minisociedades. Una vez dentro de ellas se sigue produciendo el proceso de aprendizaje de las normas sociales que allí imperan y que condicionan los modelos de comportamiento que serán asumidos como correctos en ese contexto empresarial.

Los artefactos son visibles, pero con frecuencia no son descifrables. A éstos se los ha clasificado en externos e internos. Dentro del primer grupo se analizan la arquitectura, la estética, la decoración, la limpieza, la distribución y la ubicación de los locales, las consignas y otros. Dentro de los artefactos internos aparecen la capacidad tecnológica del grupo, el lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y políticas, sus leyes, sus normas empresariales, su misión, sus metas, sus objetivos y estrategias, su historia, sus mitos, sus leyendas y tradiciones. Como último artefacto visible dentro de los internos, está la conducta expresa de sus miembros. En este caso, hay que determinar cuándo esta conducta responde a presunciones subyacentes o es producto de factores de contingencias; en ese aspecto, estas conductas no constituyen una manifestación de la cultura.

Cuando se analiza la conducta expresa de los miembros del grupo en busca de comportamientos que responden a la cultura existente, se evalúan indicadores como:

- Las formas en que se expresa la jerarquía.
- El funcionamiento de las estructuras organizacionales, la formación y la educación de los nuevos miembros.
- Cómo se distribuyen premios y castigos.
- Cómo se recibe a los desconocidos.
- Qué estilo impera y cuál es la actitud ante los procesos gerenciales; por ejemplo, la delegación de autoridad.
- La forma en que se trata a los clientes.

En el caso de los artefactos externos, se analiza cómo son, y en el caso de los internos, cómo funcionan.

El segundo nivel que permite un mayor grado de entendimiento es el análisis de los valores centrales que se derivan de los principios que operan día a día y sobre la base de los cuales los miembros de la cultura orientan su conducta. En cierto sentido, todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que "debe" ser a diferencia de lo que es. Estos valores se manifiestan en el proceso de toma de decisiones y como parte de éstas, dentro del proceso de identificación y selección de la misión, las metas, los objetivos y las estrategias. Los valores pueden servir de guía para actuar en situaciones de incertidumbre.

El último nivel de análisis lo constituyen las presunciones básicas, que serían los paradigmas o esquemas coherentes que orientan la conducta de los miembros en la organización. Éstos van a estar traspasados por las ideologías y los intereses de miembros o grupos de miembros de la organización. Schein (1985) propone un conjunto de dimensiones que se consideran válidas para cualquier estudio en cuanto a la relación con el entorno:

- Naturaleza de la realidad (la verdad), el tiempo y el espacio.
- Presunciones sobre el tiempo.
- Presunciones sobre el espacio.

- Naturaleza del género humano.
- Naturaleza de la actividad humana.
- Naturaleza de las relaciones humanas.

O'Reilly y Chatma, mencionados por Pfeffer (2000), ofrecieron una definición fundamental en la visión de la cultura como una forma de control organizacional: "[Se debe] Definir a la cultura como un esquema de valores compartidos (que establecen qué es lo importante) y normas que precisan las actitudes y los comportamientos apropiados para los miembros de la organización (cómo sentir y comportarse)". Ante ella, uno se preguntaría hasta qué punto hay acuerdo con respecto a los valores (congruencia) y hasta qué punto las violaciones a las normas y reglas organizacionales se sancionan con severidad (la intensidad con la que se mantienen los valores y creencias respecto del comportamiento adecuado).

Fleury y Fischer (1991) hacen una muy buena síntesis de Smircich (1983), cuya diferenciación de las culturas es tomada después por un gran número de autores. Smircich distingue entre la cultura como variable, como alguna cosa que una organización tiene, y la cultura como raíz de la propia organización.

En el primer caso, la cultura como variable, ésta se vincula al modelo sistémico de organización, cuyo objetivo normativo es realizar diagnósticos con análisis compartidos que apoyen la elaboración de estrategias de acción empresarial. A su vez, esta línea de investigación considera dos tipos de variables:

- La cultura como variable independiente, externa a la organización, donde existe una cultura de la sociedad en que está inserta la organización y es traída hacia adentro por los miembros de la entidad.
- La cultura como variable interna de la organización, donde éstas producen bienes, servicios y productos culturales (leyendas, ritos, símbolos); es el resultado del desempeño y las representaciones de los individuos en las organizaciones.

En el segundo caso, la cultura como raíz de la propia organización, se procura ir más allá de la visión instrumental de la organización para pensarla como un fenómeno social derivado del concepto antropológico de cultura. Dentro de ese abordaje, Fleury y Fischer incluyen tres corrientes antropológicas que orientarían las investigaciones sobre cultura de la organización: la cognitivista, donde la cultura es definida como un sistema de conocimientos y creencias compartidos; la estructuralista, donde la cultura se constituye de signos y símbolos; y la simbólica, donde la cultura se define como un sistema de símbolos y significados compartidos que necesitan ser descifrados e interpretados.

Asociadas con el concepto de cultura se deberían tener en cuenta las vinculaciones con una serie de cuestiones de importancia señaladas por Matsumoto (1996): el etnocentrismo, la socialización, la culturalización, la aculturación y la distancia cultural.

El etnocentrismo consiste en observar las conductas de otros a través de nuestros propios filtros culturales. Relacionados con éste se forman estereotipos que son las actitudes, creencias y opiniones generalizadas sobre la gente que pertenece a otras culturas diferentes de la del observador; esas personas creen que todo lo de su país de origen es mejor, son autorreferentes, y ello interfiere en la comprensión del comportamiento humano de otras culturas. Para integrarse se necesita un mínimo de empatía cultural (conciencia de las diferencias y aprecio por las contribuciones de cada cultura en pos del éxito de todos).

La socialización es el proceso por el cual aprendemos e internalizamos las reglas y los patrones de conducta modificados por la cultura, y esto ocurre desde el nacimiento.

La culturización, en tanto, es el proceso por el cual los jóvenes adoptan los modos y maneras de su cultura.

Un pariente cercano de la culturización es un término que actualmente oímos bastante, "aculturación", que se refiere al proceso de adaptación a una cultura diferente de la propia.

La distancia cultural es el grado de diferencia entre dos sistemas sociales ("Estamos a un día de distancia geográficamente, pero a un siglo culturalmente hablando" es un caso de gran distancia). Esta distancia afecta a las respuestas, y el etnocentrismo se magnifica si la distancia es grande.

Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional es una de las áreas más controvertidas, pues se caracteriza por lo siguiente (De Val Pardo, 1997):

- **Ser intangible:** se manifiesta a través de comportamientos y normas.
- **Depender de la percepción individual:** no cabe la objetividad al depender de percepciones de los sujetos.
- **No medirse fielmente:** los indicadores utilizados permiten sólo una aproximación al concepto.
- **Ser conocida por todos los que se ven afectados:** eso no quiere decir que sea aceptada.

Furnham (2001) establece una serie de acuerdos y disensos acerca del concepto que incluyen lo planteado anteriormente:

- Hay consenso respecto del concepto de cultura:
  - Es difícil de definir (incluso un ejercicio infructuoso).
  - Es multidimensional, con muchos componentes distintos en diferentes niveles.

- Nos es particularmente dinámica y siempre está cambiando (es relativamente estable durante períodos breves).
- Conduce a importantes malas interpretaciones (que no se esperan) cuando se encuentran las culturas.
- El choque cultural o la incorporación a una cultura corporativa diferente es un hecho real, doloroso y debilitante.
- Representa una solución en grupo a ciertos problemas que pueden ser la adaptación o la falta de adaptación, relacionados de manera positiva o negativa con la productividad.
- Establecer y, por lo tanto, cambiar una "cultura" corporativa toma tiempo.
- En muchos sentidos, es intangible, pero tiene infinidad de artefactos observables.
- Está claramente visualizada con creencias y valores implícitos fundamentales para las normas de comportamiento.

• Las discrepancias responden a los siguientes cuestionamientos:
  - ¿Cuáles son los componentes o facetas exactos de la cultura corporativa, es decir, qué es lo que hace que algo forme parte de la cultura corporativa o deje de hacerlo?
  - ¿Cómo dimensionar o categorizar la cultura, es decir, qué tipología se debe utilizar, qué dimensiones se deben aplicar y que terminología se debe emplear?
  - ¿Cómo es que se traslapan, interactúan e influyen entre sí las culturas nacionales, étnicas, corporativas, departamentales, de género o sexo, etc.?
  - ¿Cómo, cuándo o por qué se puede cambiar la cultura corporativa?
  - ¿Se deben celebrar las diferencias de culturas departamentales corporativas o hay que tratar de eliminarlas?
  - ¿Es posible tender puentes sobre las culturas departamentales o corporativas ya establecidas?
  - ¿Cómo difiere la cultura organizacional del clima organizacional?
  - ¿Quién estima una cultura, y cuándo y cómo se forma?
  - ¿Por qué algunas culturas se adaptan de manera adecuada y otras no, y cuál es la cultura más sana, óptima o deseable?
  - ¿Cómo se relaciona la cultura corporativa con el éxito o el fracaso organizacional? Es decir, ¿si esto sucede, cómo sucede?

Estas cuestiones hacen dificultoso el intento de realizar un ordenamiento de los enfoques vinculados a la cultura organizacional, ya que se puede recurrir a distintos criterios según lo que se quiera destacar:

• El temporal, donde se realizaría la narración de los conceptos siguiendo un orden cronológico.

- Las ideas de una serie de autores considerados relevantes. La mayoría de los trabajos que tratan de hacer una recopilación usan esta aproximación; así, es habitual hacer referencia a Deal y Kennedy (1983), Morgan (1990), Bolman y Deal (1995), Schein (1985), Hofstede (1999), etcétera.
- Los enfoques también pueden diferenciarse de acuerdo con las escuelas de pensamiento organizacional: clásica, de las relaciones humanas, estructural, de sistemas, de relaciones de poder, de contingencia organizacional, etcétera.
- Asimismo, se ordenan de acuerdo con grandes perspectivas de las ciencias sociales: el racionalismo, el funcionalismo y el simbolismo. El racionalismo y el funcionalismo derivan de las metáforas mecanicista y orgánica, y visualizan a las organizaciones como orientadas hacia la racionalidad y la eficiencia (en el primero), y como sistemas naturales orientados hacia la supervivencia (en el segundo). El simbolismo, por su parte, visualiza a las organizaciones como sistemas humanos que se expresan en patrones de acciones simbólicos.

Diferencias en el tratamiento de la cultura organizacional

Lo planteado hasta aquí intentó dar un panorama general del concepto de cultura. Ahora se señalarán los principales tipos de estudios de la cultura organizacional.

Tal vez sea interesante considerar como eje de esta diferenciación la clasificación que plantean Martin y otros (2004), quienes expresan tres perspectivas diferentes sobre lo que es cultura: el enfoque de la integración (cultura fuerte); el enfoque de la diferenciación (subculturas); y el enfoque de la fragmentación o ambigüedad.

Son bien conocidos en la literatura del *management* los dos primeros enfoques, pero no así el tercero, el enfoque de la fragmentación o ambigüedad, que "plantea la preponderancia de la complejidad cultural en las organizaciones como consecuencia de la ambigüedad generada por los constantes flujos de información, cambios en el ambiente y condiciones de trabajo, lo que genera incertidumbre en los miembros. Este paradigma visualiza a la cultura como poseedora de un solo significado compartido: la conciencia misma de la ambigüedad bajo el entendido de que el consenso se reconceptualiza en una forma que reconoce que los miembros culturales algunas veces cambian sus visiones de momento a momento" (Rodríguez, s/f).

Consideramos que habría un cuarto enfoque, el de la interdependencia o diversidad, que destaca la importancia de la influencia mutua entre la cultura de las organizaciones y la cultura contextual.

Estos enfoques no deben tratarse como etapas cronológicas, sino más bien como perspectivas que se han utilizado en distintos momentos y que conviven temporalmente. Ninguno está perimido y, contemporáneamente, pueden existir trabajos basados en cualquiera de las orientaciones mencionadas.

Enfoque de la integración

Esta perspectiva plantea la necesidad de que las culturas organizacionales muestren cohesión, uniformidad, alto grado de acuerdo general, consistencia y homogeneidad de pensamiento y comportamiento. Se considera que esta cultura es deseable y lograble, que es una cultura a imitar y que su implantación conlleva el éxito empresarial. A los directivos les gustaría creer que la cultura es una herramienta que permite unificar los valores y normas de comportamiento y que puede ser útil para generar, según Martin y otros (2004), lealtad, compromiso, productividad y eficacia financiera.

Los estudios de integración son los más conocidos y son los que dieron pie al renacimiento de la cultura organizacional.

Autores como Peters y Waterman (1982), Deal y Kennedy (1983), y Ouchi (1985) hicieron que la cultura organizacional fuese tenida nuevamente en cuenta en el ambiente de los negocios y sus libros se convirtieran en un éxito editorial de envergadura. Estos trabajos fueron escritos, sobre todo, para ejecutivos y, posiblemente, para quienes cursaban los MBA.

En el caso del estudio de Peters y Waterman (1982), en el "centro" de su gráfico del diamante que caracterizaba a las organizaciones exitosas estaban los valores compartidos y alrededor de éstos giraban la estructura, los sistemas, el estilo, el personal, las habilidades y la estrategia. Ambos autores, utilizando el modelo McKinsey, habían estudiado una serie de organizaciones exitosas y concluyeron que aquellas que tenían fuertemente arraigadas las siete características mencionadas obtenían mejores resultados y una movilización alrededor de un valor clave. Específicamente, forjan valores y creencias básicas que no son transmitidos a través de los procedimientos formales escritos, sino mediante medidas más difusas y suaves –como señalaba Selznick–, como los cuentos, los mitos, las leyendas y las metáforas que se usan en la organización.

Peters y Waterman (1982) señalaban: "Las empresas excelentes se destacan por una serie de cualidades sumamente rigurosas, accionadas y controladas culturalmente. La mayoría tienen valores estrictamente compartidos".

Este estilo de búsqueda de factores clave que llevarían al éxito de los negocios se repite permanentemente en la literatura organizacional, tanto en la cultura como en otros temas, como por ejemplo el liderazgo. Si se observan los últimos números de revistas especializadas en cuestiones vinculadas al management, aparecen constantemente artículos que tratan de identificar esos elementos que posibilitarían un alto rendimiento organizacional.

Deal y Kennedy (1983), al igual que Peters y Waterman (1982), no copiaron la cultura japonesa –que, como ya se expresó, en ese momento era, aparentemente, la causa del vigoroso desarrollo de las empresas de esa nacionalidad–, sino que revalorizaron las características de las empresas norteamericanas exitosas y

señalaron que, en general, necesitaban nuevos conceptos e ideas originales; de allí el esfuerzo por sistematizar experiencias y divulgar en publicaciones especializadas los resultados observados.

Pfeffer (2000) indica que el desarrollo del tema se vio estimulado por afirmaciones como:

- Las culturas fuertes se relacionan positivamente con el desempeño.
- Administrar la cultura es posible.
- La cultura es un elemento eficaz para la gerencia y que se tiene en cuenta en las organizaciones ejemplares.

Posteriormente, vinieron los cuestionamientos.

Dentro de este enfoque, que fue cultivado por varios autores, se realizaron innumerables definiciones y se crearon numerosas tipologías que, en general, señalaban que había una cultura que era más exitosa que el resto; en el caso de Deal y Kennedy (1983), se denominaba "fuerte", "dura" o "macho". Entonces, lo que se creía era que todo empresario que quisiera ser exitoso tenía que copiar o imitar esa cultura.

La **tipología** que presentaron fue la siguiente:

	Alto *feedback*		
Bajo riesgo	Cultura de trabajo Juego duro	Cultura del hombre duro y macho	**Alto riesgo**
	Cultura de proceso	Cultura de apuesta	
	Bajo *feedback*		

Resumidamente, sus **características** serían:

- **Cultura de trabajo – Juego duro:** bajo riesgo relativo y rápido *feedback.*
- **Cultura del hombre duro y macho:** orientación al riesgo, pero sabiendo que pronto se conocerá el éxito o el fracaso de una decisión.
- **Cultura de proceso:** se valoran la cautela y el respeto a las normas en situaciones de bajo riego y hay una respuesta lenta a las decisiones tomadas.
- **Cultura de apuesta:** frecuentes decisiones de crucial alcance cuyos frutos tarden en madurar.

Las empresas que se desempeñan uniformemente cuentan con culturas vigorosas. Tienen creencias y valores lícitos, y empleados que comparten esos valores, y, además, poseen héroes. También tienen narradores y anécdotas, así como rituales, creencias y claves para las tareas.

El estudio mencionado de Deal y Kennedy tuvo el valor de introducir la temática de la cultura en el ambiente empresarial, con sus variables y dimensiones. Muchos de los conceptos allí vertidos se retoman permanentemente con nuevas configuraciones, en la literatura que trata la temática que nos ocupa.

También Ouchi (1985) planteó la existencia de una mejor cultura, de manera similar a los autores mensionados anteriormente, que denominó “Z”, aunque con características y contenidos distintos, se montaba en la fortaleza de que esa cultura fuera compartida por todos los miembros de la organización.

Este autor analizó la cultura de las empresas japonesas señalando que era apropiada para otro contexto que el americano y que había que hacer una adecuación; de allí su propuesta de la teoría “Z”, donde rescata y adapta las consideraciones vinculadas a los comportamientos de los empleados en las empresas y al tratamiento que se les daba.

La cultura fuerte que se recomendaba marcaba que había un compromiso alto, que esto generaba una mayor productividad y, por lo tanto, daba más rentabilidad. Podría decirse que este esquema era un nuevo “one best way” tayloriano, trasladado a la cultura; éste es el mejor camino para tener éxito.

Se suponía que el gerente, el empresario, tenía la capacidad de crear y establecer culturas fuertemente unificadas, articuladas a través de la formulación de una visión, una misión y valores compartidos por todos los miembros de la organización, y, desde otro punto de vista, manipulando potencialmente los más profundos valores personales de los empleados. La cultura fuerte se convertía, así, en una herramienta para mejorar la efectividad organizacional.

En este esquema, sugerir que pueden existir conflicto y ambigüedad en las organizaciones era una anomalía. Lo que ese enfoque plantea son palabras o expresiones como “homogeneidad”, “armonía”, “unificación”, “consistencia”, “acuerdo general”, “claridad”, “alineamiento”, etc. En cierta manera, significaría que todos los miembros de la organización piensan más o menos lo mismo.

Ya se señaló que este planteo tuvo muchos desarrollos y generó un sinnúmero de trabajos. Por lo general, cada autor formulaba, además de una definición, una tipología que en muchos casos tenía cierto parecido con las demás, excepto por las denominaciones de las variables y sus categorías; sin embargo, en el fondo, todas están remarcando lo mismo: hay una cultura mejor que otra. Aquí se está trabajando básicamente con tipos ideales; hay una idealización de una cultura que a veces no está sustentada con investigaciones empíricas, sino que son ideas que se les ocurren a los autores de los trabajos o que toman de unos pocos estudios de casos.

Analizando la literatura producida dentro de este enfoque, en el fondo hay dos familias de tipologías de culturas, que intentan plantear tipos ideales de culturas, remarcando una que se considera la mejor.

La primera, representada –insistimos que con distintas denominaciones– por Quinn y Rohrbaugh, y Daft (2000) y otros, distingue descentralización y flexibilidad, por un lado, y centralización y control, por el otro, y si se pone el acento en la estabilidad y en lo interno, o en el cambio y en lo externo.

	Descentralización y flexibilidad		
Mantenimiento y estabilidad interna	Cultura del grupo (clan)	Cultura de desarrollo (adaptación)	**Cambio y competitividad externa**
	Cultura jerárquica	Cultura racional (misión)	
	Centralización, integración y control		

La segunda familia –inspirada, sin dudas, en Blake y Mouton (1964)– tiene seguidores como Reddin (1994), Sethia y Von Glinow (1985), y Goffee y Jones (2001) –que llaman a los ejes "sociabilidad" y "solidaridad"–, y, localmente, Felcman y otros (2002), Góngora (2003) y Blutman (2007) en distintos trabajos, y presenta ejes distintos:

		Orientación a los resultados	
		Baja	**Alta**
Orientación a la gente	**Alta**	Paternalista	Integrativa
	Baja	Apática	Exigente
		Anómica	

El uso de tipologías tiene ventajas y desventajas. Entre las primeras, está el atractivo de disponer de una clasificación de las culturas organizacionales, y entre las segundas, que el tipo ideal de cultura organizacional es un concepto teórico que muy difícilmente se refleje en la realidad. En el fondo, el problema es que en la organización no se presentan tipos puros, sino que las culturas son híbridas, una mezcla entre varios tipos, lo cual se aprecia cuando uno "escarba" en cualquier organización y, en cierta manera, lo que tenemos son heterogeneidades.

El problema es que, al plantear tan atractivamente la cultura, como hicieron los autores mencionados, ésta se convirtió en un tema de moda. Desde el momento en que se empieza a demostrar que eso no es cierto, puede ser que la moda tienda a desaparecer.

Todos los temas organizacionales dependen de la mirada que tenga cada una de las personas interesadas y, en estos esquemas que hemos repasado, siempre la mirada es "de arriba hacia abajo" de la organización, es decir, qué puede hacer el gerente para orientar la cultura de las instituciones.

Una desviación que tuvo este enfoque clásico de la integración fue limitar la cultura organizacional a la cultura de los gerentes que debía imponerse al resto de la empresa. Esto está vinculado al tema de la sobrevaloración del liderazgo que existió en ese mismo momento.

Hay autores –por ejemplo, Low y Cohen Kalafut (2004)– que proponen que hay que mirar las culturas también de abajo hacia arriba y lo que tratan de plantear es que las mejores culturas son aquellas en las que es estupendo trabajar, aquellas organizaciones de las cuales la gente no se iría; aquí, el acento no está en la mirada de arriba hacia abajo, sino que está en quien está abajo, que es el que sustenta permanentemente la organización.

Low y Cohen Kalafut (2004) destacan la importancia de los intangibles en el éxito de las organizaciones y las ventajas que les da su uso, ya que los competidores no los pueden copiar fácilmente.

Los intangibles hacen referencia a muchos aspectos diferentes del negocio y están transformando la manera de dirigir las organizaciones. Gran parte de la valoración de una empresa es atribuible hoy a los intangibles. Esto integra, muchas veces, lo invisible.

Uno de esos intangibles es el capital humano, así como la organización del lugar de trabajo y la cultura. Por un lado, se destaca la necesidad de retener y atraer hacia la organización a los empleados y trabajadores talentosos, y esto depende de las culturas organizacionales donde existe un ambiente familiar que se distingue por la confianza y el respeto mutuos.

Ambos autores relatan las experiencias de algunos directivos que señalaron como apropiadas las organizaciones que tuvieran las características mencionadas a continuación:

> "Al igual que los demás intangibles tratados en estos capítulos, el lugar de trabajo de alto rendimiento se define por un grupo de atributos, algunos más fáciles de definir que otros. En la lista de control básica se incluyen: las oportunidades para reforzar las capacidades y el intercambio de información; la participación de la parte social en la toma de decisiones; una estructura organizacional no estratificada que incluya equipos de funcionalidad cruzada y otros medios de intercambio de ideas innovadoras; la remuneración vinculada al rendimiento y las capacidades; la seguridad en el empleo más que la seguridad en el trabajo, lo cual significa que los empleados reciben la formación para mejorar sus aptitudes, y el apoyo adecuado si los despidos resultan inevitables; el reconocimiento que los sindicatos son socios y no adversarios; un entorno laboral sustentador; el compromiso de los trabajadores en la valoración y en la compra de nueva tecnología, y la combinación de práctica de los recursos intelectuales, organizacionales y humanos con otras estrategias comerciales".

La diferencia con el planteo anterior es que se mira culturalmente al que está abajo y que esta visión es fundamental para la organización por el talento que tienen sus miembros. En lugar de valorar lo de arriba, la mirada es de abajo hacia arriba.

Unos años después, sucedió lo que suele pasar con todas las temáticas organizacionales de moda: este enfoque fue investigado y se llegó a la conclusión de que no era cierto que tener cultura fuerte generara mayores resultados. Existen dos investigaciones importantes en este sentido.

Denison (1991) analiza por primera vez cuál es la relación entre la cultura y los resultados que tienen las organizaciones. Se encuentra con que no es cierto esto de las culturas fuertes, por lo que construye otro tipo ideal de cultura que se basa en cuatro premisas: la adaptabilidad, la misión, la consistencia y la participación. Se supone que el seguimiento de estas premisas lleva a una efectividad. Lo que hace Denison es reemplazar la cultura fuerte que se había planteado en la década de 1980 por una cultura fuerte de la década posterior, pero no se aparta de la idea de que la existencia de una cultura fuerte generaría mayor efectividad. Hay un elemento adicional de importancia en el trabajo de este autor: la incorporación de datos cuantitativos y cualitativos al estudio de los resultados de las culturas empresariales.

La segunda investigación que puede mencionarse es la de Kotter y Heskett (1995), que se preguntaron si las culturas fuertes generaban mayores resultados en la organización. Ellos establecen lo que han llamado “teoría 1”, “teoría 2” y “teoría 3”.

- **Teoría 1:** habitualmente, está relacionada con la cultura fuerte. En las culturas fuertes, casi todos los directivos comparten un conjunto relativamente coherente de valores y métodos para la conducción de los negocios. Los nuevos empleados adoptan esos valores con rapidez. En esas culturas, es muy posible que un nuevo directivo sea corregido por sus subordinados, al igual que por sus superiores, si viola alguna de las normas de la organización. El estilo y los valores de una cultura fuerte tienden a no variar mucho cuando se designa a una nueva persona en el más alto nivel directivo de la organización, ya que sus raíces son muy profundas. Los empleados tienden a marchar hacia un objetivo común; asimismo, se crea un nivel poco común de motivación entre los empleados. Algunas veces se afirma que los valores compartidos y los comportamientos hacen que las personas se sientan bien al trabajar para la empresa. Se asegura que ese sentimiento de compromiso y de lealtad provoca, como resultado, que las personas se esfuercen más. Se percibe el trabajo como una actividad gratificante y los empleados se sienten gratamente recompensados cuando se los implica en la toma de decisiones y cuando se reconoce la contribución que hacen a la organización. En algunos casos, también se afirma que las culturas fuertes favorecen el comportamiento global de la organización, debido a que generan las estructuras y los controles requeridos, sin necesidad de que se tenga que recurrir a las asfixiantes burocracias que inhiben la motivación y la innovación.
- **Teoría 2:** esta teoría establece abiertamente las directrices que debe seguir la cultura de una empresa (y sus empleados) para que sea capaz de potenciar la rentabilidad de la organización. El concepto clave utilizado es el

de “ajuste”. Se afirma que el contenido de una cultura, en términos de los valores y comportamientos compartidos, es más importante que su nivel de fortaleza. No existe lo que se podría definir como un valor universal, como un buen contenido cultural; no existe una estructura cultural “ganadora” que funcione y se ajuste a todos los casos. Una cultura es buena sólo si se “ajusta” a su contexto o las condiciones objetivas del sector, del segmento específico definido en la estrategia de la empresa o la propia estrategia seleccionada. Cuanto mejor sea el ajuste, más alta será la rentabilidad. Ésta es la aplicación de la teoría de la contingencia a la cultura de la organización.

- **Teoría 3:** el fundamento lógico de esta teoría señala que únicamente las culturas que ayudan a las organizaciones a anticiparse y a adaptarse a los cambios del entorno pueden asociarse con altos niveles de rentabilidad a largo plazo. Kilmann y otros (1985) afirman lo siguiente: “Una cultura adaptable se relaciona con una actitud general que favorece la adopción de riesgos, la fe y un enfoque proactivo, tanto en la organización como en cada uno de los individuos que la integran. Los miembros de la organización se apoyan mutuamente, con el fin de detectar problemas e implantar soluciones que sean prácticas y viables. Existe un sentimiento compartido de confianza: los miembros de la organización creen, sin duda alguna, que son capaces de afrontar problemas e implantar las soluciones que se les presenten, sin importarles su naturaleza. Hay un entusiasmo, ampliamente difundido, por hacer lo que sea necesario para alcanzar el éxito de la organización. Los integrantes de la organización son receptivos al cambio y a la innovación”. Kotter y Heskett (1995) enfatizan la importancia del liderazgo argumentando que su función básica es la de provocar cambios y que, si la cultura estimula esa actitud en todos los niveles jerárquicos, producirá un incremento de las actitudes individuales orientadas a la adopción de riesgos, a la toma de iniciativas, a la comunicación y a la motivación. Los críticos a esta teoría señalan que no se puede explicar por qué una empresa que tiene una cultura contraria a la adopción de riesgos, o que no estimula el espíritu emprendedor, puede obtener buenos resultados durante un período de tiempo relativamente largo. Y lo que es aun más grave, dicen estos críticos, es que parece que esta teoría se olvida de las preguntas más importantes: ¿para qué asumir riesgos?, ¿a qué adaptarse? En cierta manera, es la aplicación del aprendizaje continuo al tema de la cultura organizacional y el cambio continuo. Eso tiene que ver con Senge (1992) y con las organizaciones que aprenden, concepto que se comienza a incorporar a partir de ese momento.

Algunas de las conclusiones a las que llegaron Kotter y Heskett (1995) fueron las siguientes:

- La cultura de la empresa puede tener repercusiones importantes en la rentabilidad a largo plazo de la organización. Las empresas que poseen una cultura que pone el énfasis en los factores clave de la gestión (clientes, accionistas y

empleados) y en el desarrollo del liderazgo a todos los niveles muestran, por un amplio margen, niveles de rentabilidad superiores a las organizaciones que no poseen estas características.

- Las culturas fuertes no generan máximos niveles de rentabilidad, salvo que las acciones que genera la unificación de objetivos, motivación, organización y control estén ajustadas a las características de una estrategia inteligente que responda a las condiciones del entorno en que opera la organización.
- Las culturas estratégicamente apropiadas no generan altos niveles de rentabilidad a largo plazo, salvo que contengan normas y valores que ayuden a la constante adaptación al entorno.
- En una cultura capaz de potenciar la rentabilidad son críticos dos elementos: un empresario que posea una filosofía de negocios similar a la de las culturas adaptables (valoran a las personas, prestan atención a todos los factores constituyentes y generan cambios útiles) y una estrategia de negocios que se ajuste a las condiciones específicas del entorno, generando credibilidad en clientes, accionistas y empleados.
- Las culturas de empresas que limitan el desarrollo de una sólida rentabilidad a largo plazo no son raras, se desarrollan con facilidad, incluso en empresas que están llenas de personas razonables e inteligentes. Las culturas que estimulan comportamientos inadecuados e impiden el cambio hacia estrategias más eficaces tienden a estructurarse lentamente y en silencio a lo largo de los años, especialmente cuando las empresas están siendo gestionadas eficazmente. Una vez que ese tipo de cultura existe, puede ser muy difícil cambiarla, debido a que las personas implicadas no la perciben, ya que, entre muchas otras razones, la propia cultura ayuda a mantener la estructura de poder en las empresas.
- A pesar de que las organizaciones se resisten a ello, la cultura de las empresas puede modificarse para que se conviertan en un factor que potencie la rentabilidad. Éste es un cambio complejo, que exige tiempo y requiere la presencia de un fuerte liderazgo. Los autores agregan que ese liderazgo debe tener como guía una visión realista sobre qué tipo de cultura potencia la rentabilidad: una visión que es difícil de encontrar tanto en la comunidad presencial como en la bibliografía sobre la cultura de las empresas.
- Es probable que la cultura de las empresas sea, en los próximos años, el factor más importante entre los que determinan su éxito o su fracaso. En este sentido, las culturas de las organizaciones deberían posibilitar que estas últimas realicen los cambios estratégicos y tácticos que necesitan para adaptarse a la velocidad del cambio actual.

Finalmente, es interesante destacar que el enfoque de Kotter y Heskett mencionado se asocia con respuestas afirmativas a las siguientes preguntas:

- ¿Hablan con frecuencia los directivos sobre el “estilo” y las formas de hacer las cosas en sus empresas?

- ¿Han dado a conocer esas empresas sus valores en un credo o declaración de principios, y hacen un esfuerzo serio para que sus directivos los sigan?
- ¿Han mantenido esas empresas políticas y prácticas de gestión y a largo plazo, además de las que han implantado las personas que ocuparon la posición de director general ejecutivo?

Tanto Denison (1991) como Kotter y Heskett (1995) siguen pensando en la cultura fuerte, pero, aunque con variaciones, reemplazan una cultura fuerte por otra cultura fuerte.

Varios de estos trabajos tratan la cultura organizacional con cierta superficialidad; hay quienes resuelven el tema con la realización de cinco, seis o siete preguntas. Denison (1991) desarrolla unas pocas más (hace quince o dieciséis), pero pareciera que no se ve la complejidad, no se profundiza, no se ve lo invisible de las organizaciones. Se sigue mirando lo que es visible y hay una tendencia a la simplificación. Se supone que el cambio en la cultura es un mecanismo más de ingeniería administrativa y de lo que se están olvidando es de que están trabajando con el pensamiento de la gente cuyo cambio no es producto de una ingeniería.

Muchas veces, un administrador quiere que le suministren modelos o recetas, desea un esquema prescriptivo que lo guíe sobre lo que hay que hacer para ser efectivo; en este caso, adoptaría sin duda el enfoque de la cultura de la integración. En ocasiones, no se ve que la cultura no es dependiente de la voluntad de una sola persona, sino que depende de la voluntad de los demás.

Se reitera que este enfoque sigue vigente y hay autores que, con explicitaciones distintas, tratan la cuestión de la cultura organizacional fuerte.

Ejemplo de ello es un reciente trabajo de Marcos Sarasola (2004), donde él distingue, siguiendo lo planteado por Bernard Bass, entre cultura transaccional y cultura transformacional.

Bass se refiere originalmente al fenómeno del liderazgo. En consecuencia, según este planteo, la cultura sería consecuencia del tipo de liderazgo existente en la organización.

Una cultura transaccional enfoca todo en términos de relación contractual, tanto explícita como implícitamente. En esta cultura, todo tiene fijado su precio y cada acción tiene asignado su valor. Predomina una cultura del individualismo y priman los intereses personales por sobre la organización.

Por cultura transformacional se entiende aquella que se caracteriza por promover y apoyar innovaciones, así como por discutir temas e ideas que abren nuevas oportunidades en vez de inhibirlas.

El liderazgo es ejercido de tal suerte que los objetivos organizacionales y los propósitos son asumidos como propios por todos los actores de la comunidad como aspectos fundamentales de la visión. Junto con Bruce Avolio, Bass afirma que en

una cultura transformacional “existe un sentimiento extendido de los propósitos y un sentimiento de familia” (1944). Los miembros de esta cultura postergan sus intereses personales en favor de los organizacionales.

Para muchos autores, la instalación de una cultura organizacional implica establecer un orden interno que oriente a sus integrantes hacia los objetivos y criterios productivos de quienes dirigen la organización.

Otro ejemplo que reafirma que este enfoque sigue siendo dominante en la literatura del *management* y en las publicaciones especializadas es el trabajo de Paul Rogers y Marcia Blenko (2006), aparecido en la *Revista Gestión,* donde se presentan cinco dimensiones críticas que distinguen a las empresas de rendimiento excepcional.

Independientemente de lo dicho, hay un planteo que interesa remarcar, que es el que se refiere a la vinculación entre los enfoques de la integración y la cultura como elemento de control social.

Pfeffer (2000) señala la importancia de la cultura como mecanismo de control social que ofrece varias ventajas sobre el control externo logrado a través de premios y sanciones que requieren supervisión y vigilancia.

El control por la cultura intenta inducir que la conducta de las personas esté de acuerdo con los preceptos culturales. Puede que los controles externos provoquen reactancia psicológica; esto significa que a los individuos no les gusta perder libertades y la imposición de restricciones externa es una intención relativamente molesta que puede suscitar sentimientos del constricción o comportamiento rebelde.

El control cultural supera este problema porque los controles provienen de la internalización de los valores y son los compañeros quienes se encargan de ponerlos en práctica, manipulando potencialmente lo más profundo de los valores personales de los empleados.

Ernesto Gantman (1994) señala que lo expresado por Deal y Kennedy (1983) –en el sentido de que “una cultura fuerte habilita a la gente a sentirse mejor con lo que hace y a trabajar más duro”– implica que lo que se busca es que el personal esté satisfecho para que trabaje más fuerte; incluso lo que se plantea allí es que puede haber una organización sin control, sin el jefe. Pero para que esto sea efectivo, afirman que son necesarios sólidos vínculos culturales y un nuevo *management* simbólico. En cierta manera, el control es implícito, es pasar a tener un control internalizado.

El mismo Gantman remarca que otro caso interesante es el de Peters y Waterman (1982), al hablar ellos de la autonomía dirigida, que se presenta cuando los fines de los trabajadores no son propios sino que son los de la dirección de la organización; esto significa que tienen esos valores incorporados a su comportamiento –lo que Konda llama el “adoctrinamiento”–, para que se actúe de acuerdo con el modo en que se está manejando la organización desde arriba.

Agrega Gantman que algunos autores consideran que la cultura organizacional puede ser diseñada y manipulada no para respetar los valores de los empleados, sino para generar una conformidad de valores y compromiso social con la dirección.

Enfoque de la diferenciación

Un segundo enfoque –que es anterior al desarrollado precedentemente, aunque no tuvo su trascendencia y su divulgación– podría denominarse **"diferenciación".**

Los autores destacables dentro de este enfoque son el francés Michel Crozier, el canadiense Elliot Jaques (que residió muchos años en Inglaterra) y el estadounidense Philip Selznick.

Este planteo señala básicamente que las interpretaciones de las culturas generan manifestaciones que son complejas y diferenciadas internamente, y que el acuerdo general en de las organizaciones sólo ocurre dentro de los límites de las subculturas.

Básicamente, se afirma que el único modo de entender la cultura es bajar la lente y mirar profundamente en las interacciones entre personas y sectores internos de las organizaciones. Al respecto, hay dos trabajos de Crozier que son destacables y son dos clásicos en el tema: su primer libro, *El fenómeno burocrático* (1969), y *El actor y el sistema* (1990), que escribió con Erhard Friedberg.

La claridad de las culturas sólo existe dentro de las subculturas, y las ambigüedades aparecen en las intersecciones entre las subculturas. Hay algunos que sostienen que tal vez no haya que hablar de cultura de la organización, sino de una sumatoria de sus subculturas. Entonces, la subcultura es la "isla" que da claridad a esa ambigüedad que genera la organización.

Payne (2002) señala que los estudios subculturales han abordado actividades, formas y valores que son analizados como intentos coherentes de producir sentido y de implementar estrategias dentro de determinadas posiciones sociales.

El único modo de conocer las culturas es penetrando profundamente en el interior de la organización. Esto significa profundizar el análisis, lo no se puede hacer con unas pocas preguntas como en el enfoque anterior. Para dimensionar el esfuerzo que implica esta manera de ver la cultura organizacional, vale la pena indicar que hay trabajos donde se han realizado ochenta entrevistas para tener una visión más o menos acabada de la cultura.

Al profundizar el análisis, no sólo se ve lo positivo o atractivo de las organizaciones, sino su cara desagradable y los aspectos simbólicos de la cultura. Entonces, es habitual que empiecen a aflorar las desigualdades que existen dentro de la organización, las diferencias en los pagos, los castigos habituales, la manera en que se tratan los errores, las formas de comunicación o las situaciones de incomunicación, la diversidad de los horizontes temporales, la multiplicidad de lenguajes y metamensajes, etc., y si se aceptan las palabras, el hastío, las tensiones, las inequidades, el hacinamiento laboral, los conflictos, etcétera.

Esta perspectiva de la cultura también observa lo disfuncional. El enfoque planteado anteriormente miraba lo funcional, lo querido y requerido por la dirección de la organización, en tanto que este otro mira además aquello que no le es funcional a la organización.

Hay subculturas horizontales y otras que son verticales. Las subculturas horizontales se relacionan con la diferenciación clásica de ocupaciones y de lugares de trabajo. En cambio, las subculturas verticales se relacionan con diferenciaciones que tienen que ver con grupos de empleados, con subculturas profesionales, con grupos integrados por distintos orígenes étnicos, gremiales o políticos, donde los actores intentan la preservación de sus usos y costumbres.

Las organizaciones son constelaciones de subculturas donde pueden destacarse las consistencias y las inconsistencias. Se trata de observar cómo los actores actúan en y entre las subculturas, cómo tratan de imponer sus valores, conocimientos y habilidades a los otros, y cómo se producen los intercambios sociales que se presentan como un juego de poder y valores durante su permanencia en la organización. Es decir, afloran los intereses y perspectivas de los distintos agrupamientos organizacionales.

A un administrador le interesará este enfoque si quiere comprender qué es lo que ocurre en el interior de la organización y plantearse la necesidad de hacer el esfuerzo por el logro de la integración organizacional. En este planteo, el administrador desarrollaría un rol político agregando hábilmente intereses, mediando entre las subculturas y orientándose permanentemente en la búsqueda de puntos en común para el mejoramiento organizacional.

Además de las subculturas se presta atención a las contraculturas, que reflejan un conjunto de ideas, creencias y valores que se oponen a la cultura dominante.

Por cultura dominante se podría entender:

- La cultura que sostiene el mayor número de personas dentro de una organización.
- La cultura que sostienen las personas que tienen el mayor poder dentro de la organización.

El estudio de las contraculturas pone la atención en el conflicto, en las tensiones que se generan dentro de las organizaciones y en las relaciones externas de las contraculturas. Se focaliza en las luchas internas y externas; hay luchas de culturas, de valores, de creencias. De este modo, se producen conflictos que están vinculados a los intereses, y las subculturas y contraculturas los reflejan.

Enfoque de la fragmentación o ambigüedad

El tercer enfoque es el de la **fragmentación.** Está representado por autores como Weick (1982), o March y Olsen (1976), que dicen que el tratamiento del estudio

de las culturas organizacionales es inconsistente. La interpretación de la cultura es múltiple y compleja, ni claramente inconsistente ni claramente incoherente; la relación entre las interpretaciones es compleja y contiene elementos que llevan a la contradicción y a la confusión. Hay falta de acuerdo general, incertidumbre y contradicción. Muchas veces, se percibe que hay una falta de sentido de gran parte de las actividades organizacionales.

Los aspectos destacables dentro de este esquema serían la falta de consistencia, la falta de acuerdo general y la ambigüedad. En algunos análisis organizacionales, la ambigüedad se refleja en expresiones como "Hay cierta ironía en esta cultura", "Hay una paradoja" o "Esto es contradictorio o lleva a confusión", y eso marca un poco esta cuestión. Si se tienen en cuenta los paradigmas que plantean Burrell y Morgan (1980), se pasa del paradigma funcionalista a un paradigma interpretativo, pero pasar a este paradigma implica empezar a alejarse de lo habitual en la literatura de la administración, lo que no significa desacierto.

Lo que aquí se plantea es que el poder se difunde por distintos niveles a lo largo de la organización, produciéndose un flujo constante de intercambios. Esto lleva a expresiones como "flujo constante", "alienación y apatía", "confusión y satisfacción". Se señala que hay pocas pautas para controlar el proceso de cambio, que es contradictorio: a veces se avanza, a veces se retrocede, otras se genera conflicto y otras se destruyen las organizaciones en ese proceso.

Burton Clark, un autor que escribe sobre las universidades, dice que éstas son anarquías organizadas. ¿Cómo se le explica a alguien que no pertenece a una organización de este tipo cómo funciona una universidad nacional en Argentina? ¿Cómo se le explican sus paradojas, tensiones y contradicciones?

El autor que mejor refleja este enfoque de la fragmentación es posiblemente Weick (1982), que intenta resumir la caracterización de su orientación del siguiente modo, al mencionar ciertas sugerencias a tener en cuenta:

- Tener información ambigua e iniciar la tarea de organizar.
- Trabajar para establecer significados de exposiciones confusas que requiere el esfuerzo de dos o más personas.
- En la mayoría de los casos, para encontrar un significado se necesitan la interpretación de sucesos anteriores y la redacción de historias que enlacen tales hechos con sus consecuencias reales.
- Las interdependencias personales son la esencia de las organizaciones, pero sólo fluidas y cambiantes.
- Las organizaciones tienen una importante participación en la creación de realidades que luego consideran "hechos" a los que deben ajustarse.
- Una actitud ambivalente con respecto a las "lecciones de la experiencia" es una de las principales formas en que las organizaciones mantienen cierta adaptabilidad para afrontar cualquier cambio.

- Los sucesos en las organizaciones se mantienen juntos y reglamentados por largas líneas de causalidad, continuas y circulares, que son entendidas por sus miembros.
- Los eslabones causales independientes forman redes mediante conductos coordinados entre dos o más personas.
- Con paciencia, las organizaciones sólo aprovechan parcialmente a las personas y lo aprovechado varía según la facilidad con que puedan reemplazarlas.
- La mayoría de las políticas dentro de las organizaciones tienen consecuencias internas y externas, internacionales o no, y pueden actuar como direcciones opuestas.
- Las organizaciones son ambivalentes en cuanto a su franqueza o su hermetismo y en cuanto a la confianza y la desconfianza.

Rodríguez (s/f), recurriendo a numerosos autores en su trabajo, puntualiza que cuando se habla de cultura organizacional, se la compara con una de esas manchas de tinta en las que se ve lo que se quiere ver.

Por otra parte, el concepto de ambigüedad asociado a la cultura presenta otro dilema importante, ya que la definición de prácticas culturales es difícil, por cuanto tanto el concepto de cultura como las prácticas asociadas a éste son muy ambiguas, sobre todo si consideramos que son guiadas por patrones normativos de interacción social que no se clarifican obteniendo más datos, como en el caso de la incertidumbre, sino que se asocian a interpretaciones poco claras de un fenómeno o conjunto de eventos.

Agrega Rodríguez que, en este sentido, es de gran relevancia lo sostenido por Kottak en relación con el simbolismo de la cultura. El pensamiento simbólico es exclusivo y crucial tanto para los humanos como para la cultura, y en el caso de la cultura –como en el caso de todos los símbolos–, la asociación entre un símbolo y lo que simboliza es arbitraria y convencional; o sea, no se da una conexión obvia, natural o necesaria entre el símbolo y lo que simboliza. En el plano organizacional, esto se ve evidenciado en el hecho de que los artefactos y las creaciones tienen sentido para los miembros y, de alguna manera, en apariencia no siempre se corresponden con lo supuesto como valores y los supuestos básicos subyacentes. Puede haber dos discursos a partir de las representaciones y explicaciones establecidas por el observador de la conducta de un grupo y las representaciones y explicaciones de los portadores de la cultura.

Igualmente, la ambigüedad, entendida como falta de claridad, coexistencia de consenso y falta de éste, se asocia a las prácticas gerenciales. Por una parte, mucho de la gerencia es simbólico, pues es una forma de interpretar la vida organizacional que permite a los individuos poner sus experiencias en un contexto con significado, lo que puede variar, y de hecho, varía, generando sentimientos de ambigüedad que, aunque no se presentan como ajenos individualmente, sí podrían operar implícitamente. Por otra parte, se subestima la irreductible ambigüedad de las metas e

intenciones en las organizaciones, y la ambigüedad organizacional hace a la acción instrumental mucho menos efectiva de lo que convencionalmente se asume, generando patrones fluctuantes que responden a los cambios.

Enfoque de la interdependencia o diversidad

Esta perspectiva plantea básicamente que las organizaciones no son islas y que, para comprender su cultura, hay que tener muy presente la cultura del contexto donde actúan. Agregaríamos que muchas veces una organización, por su tamaño o por las relaciones de dependencia que genera, también impacta en el contexto con el que se relaciona.

Es interesante desarrollar la conceptualización que realiza Hofstede de la cultura organizacional, ya que no es un autor muy mencionado en el ambiente empresarial.

Ya se señaló que, para Geert Hofstede (1999), la cultura organizacional se manifiesta por medio de símbolos, héroes y rituales, como prácticas y valores a diferentes niveles de profundidad, que no se pueden observar a simple vista.

El autor lo demuestra con la siguiente comparación: la computadora posee un *hardware* que se puede ver, pero opera mediante un *software* que no se puede ver; una persona tiene un cuerpo que se puede ver, pero responde a las órdenes de la mente que no se ve; en el mismo sentido, las organizaciones tienen elementos que se pueden ver, como los empleados, los edificios, los productos, pero están regidas por culturas que no se pueden ver con claridad.

Por otra parte, se considera que la cultura es holística, históricamente determinada, se construye socialmente, es blanda y difícil de cambiar. Ésta se referencia a un todo más que a la suma de las partes y está históricamente determinada.

Ahora bien, la cultura se construye socialmente, es creada y conservada por un grupo. Los miembros que ingresan a una organización aprenden su cultura. La cultura se diferencia de la naturaleza humana en que no es heredada, sino aprendida y, en gran parte, en la primera infancia. Por otro lado, se diferencia de la personalidad, que es aprendida y heredada, pero que se refiere al nivel individual. Cada persona lleva dentro de sí modelos de pensamiento, sentimientos y actuación potencial que ha aprendido a lo largo de su vida. Esto se denomina "programas mentales" o *"software* mental" que conforman la cultura. El individuo puede desviarse de estos programas mentales y reaccionar de manera creativa, destructiva o inesperada, pero es difícil desaprenderlos. Los programas mentales se originan en los entornos sociales en que se ha crecido.

Hofstede (1999) considera que la cultura es siempre un fenómeno colectivo porque es compartido, al menos por las personas que viven o han vivido dentro del mismo entorno social en donde la han aprendido: "Es la programación mental colectiva lo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los de otro".

La naturaleza humana es común a todos los seres humanos y representa el nivel universal del *software* mental de cada persona. Se hereda genéticamente y determina las bases del funcionamiento físico y psicológico. A este nivel de programación mental pertenece la capacidad humana para sentir miedo, amor, odio, alegría, tristeza, la necesidad de unirse a otros, de jugar, la facultad de vincularse con el entorno. Pero lo que uno hace con esos sentimientos está influido por la cultura.

La personalidad es el conjunto exclusivo de programas mentales que no se comparte con otro ser humano. Los rasgos que la constituyen en parte se heredan y en parte se aprenden. Está modificada tanto por la influencia de la cultura como por experiencias personales únicas.

Entre la personalidad y la naturaleza humana está la cultura, que es específica de cada grupo humano. El estudio de las diferencias culturales entre distintos grupos sociales presupone una postura de relativismo cultural. Claude Lévi-Strauss citado por Hofstede (1999) indicó lo siguiente: "El relativismo cultural afirma que una cultura no tiene criterio absoluto para juzgar las actividades de otras culturas como 'bajas' o 'elevadas'. Sin embargo, cada cultura puede y debe aplicar dicho juicio a sus propias actividades, porque sus miembros son tanto actores como observadores". Y no existen parámetros científicos para considerar que un grupo es superior o inferior a otro.

Como señalamos anteriormente, Hofstede sostiene que las diferencias culturales se manifiestan de diversas maneras. Dentro de éstas, hay cuatro que según él cubren bastante bien el concepto total de cultura: símbolos, héroes, rituales y valores. Los símbolos son manifestaciones más superficiales de la cultura, y los valores son los más profundos. Los héroes y los rituales están en el medio.

Los símbolos son gestos, palabras, imágenes o objetos que tienen un significado concreto y compartido por quienes pertenecen a una misma cultura. Los símbolos de un grupo cultural son copiados frecuentemente por otros.

Los héroes son personas, imaginarias o reales, vivas o muertas, que poseen características apreciadas dentro de una cultura y sirven como modelos para quienes la comparten.

Los rituales son actividades colectivas técnicamente superfluas para la consecución de un fin, pero que se consideran esenciales socialmente, dentro de una cultura. Por ejemplo, se refieren a los saludos, a reuniones para la autoafirmación de los líderes, etcétera.

Hofstede agrupa a símbolos, héroes y rituales bajo el término de "prácticas". Estas prácticas son visibles para un observador externo; sin embargo, su significado cultural es invisible y reside en la forma en que son interpretadas por los miembros del grupo.

El núcleo de la cultura está compuesto por los valores. Éstos son tendencias amplias a preferir ciertos estados de las cosas respecto de otros, y muestran una

contraposición entre un aspecto positivo y uno negativo, por ejemplo, lo bueno y lo malo. Permanecen inconscientes en quienes los poseen, por lo cual no pueden ser observados ni discutidos directamente por otros.

Al analizar una afirmación de una persona acerca de sus valores, hay que distinguir entre lo deseable y lo deseado. Las referencias a lo deseable aluden a la gente en general y están expresadas en términos de lo correcto y lo incorrecto, de acuerdo o en desacuerdo. Lo deseado es expresado en términos de “usted” o “yo” y lo que consideramos importante, lo que queremos para nosotros, incluyendo los deseos menos virtuosos.

Lo deseable y lo deseado se diferencian por la índole de las normas involucradas. Las normas son los criterios para los valores que existen dentro de un grupo o categoría de personas. En el caso de lo deseable, la norma es absoluta y hace referencia a lo éticamente correcto. En el caso de lo deseado, la norma es estadística, ya que indica las preferencias que realmente manifestó la mayoría.

Los valores provienen de distintos niveles de cultura, que corresponden a capas de programación mental que adquiere un individuo en tanto pertenece a un país, a una región, a una etnia, hasta su integración en una organización dada:

- Nivel nacional.
- Nivel regional, ético, religioso, lingüístico.
- Nivel de género.
- Nivel de generación.
- Nivel de clase social.
- Nivel organizacional.

Hofstede también marca cuatro dimensiones que hacen diferencia en las culturas organizacionales:

- **Distancia jerárquica o desigualdad social:** la desigualdad es el grado en que algunos miembros tienen más poder que otros, mayor capacidad para influir en el comportamiento de los otros. En distintos países se valora de modo diferente cómo tratar el hecho de que las personas sean desiguales. Esto se mide a través del índice de distancia jerárquica, que informa sobre las relaciones de dependencia de un país, si se prefiere o rechaza la dependencia. La distancia jerárquica se concibe como el grado en que los miembros de las organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual.
- **Relación entre lo individual y lo colectivo:** las sociedades pueden ser individualistas, cuando en los lazos entre las personas cada una de ellas se ocupa de sí misma y de su familia próxima; también pueden valorar el colectivismo, donde los individuos se integran a grupos altamente cohesionados que los protegen durante toda la vida a cambio de una inquebrantable lealtad.

- **Conceptos de masculinidad y feminidad:** las diferencias biológicas y estadísticas entre los dos sexos son las mismas en todo el mundo, pero sus papeles sociales están determinados sólo parcialmente por las limitaciones biológicas. Existen diferencias de sociedad a sociedad en cuanto a comportamientos que corresponden a cada sexo. En algunas sociedades, los papeles sociales de ambos sexos están altamente diferenciados; a eso se lo conoce como "masculinidad". Por ejemplo, hay sociedades donde la competencia –la preocupación por la carrera y por los ingresos– se considera un valor "masculino", mientras que el cuidado de las relaciones interpersonales y del entorno físico se considera un valor "femenino". Hay otras sociedades donde no se realiza esta diferenciación de valores y papeles masculinos y femeninos, sino que éstos están solapados; a eso se lo conoce como "feminidad".
- **Control de la incertidumbre:** esta dimensión se refiere a las diferencias en cuanto al nivel de tolerancia frente a situaciones de incertidumbre que poseen las personas de una sociedad. Existen diferencias en cuanto a la medida en que los individuos se sienten amenazados, y esto genera angustia y estrés frente a situaciones desconocidas o inciertas.

Posteriormente, Hofstede agregó un nuevo par, que distingue entre una orientación hacia el corto plazo y una orientación hacia el largo plazo:

- **Orientación hacia el corto plazo:** se caracteriza por elementos como el respeto a la tradición; el respeto a las obligaciones sociales y de posición, con independencia de su costo; la presión social por no ser menos que el vecino, aunque ello suponga gastos excesivos; tasas de ahorro bajas y poco dinero para invertir; resultados rápidos; la preocupación por la dignidad; la preocupación por la posesión de la verdad.
- **Orientación hacia el largo plazo:** se caracteriza por la adaptación de las tradiciones a un contexto moderno; el respeto por las obligaciones sociales y de posición dentro de ciertos límites; la austeridad y la economía de recursos; tasas de ahorro elevadas y fondos disponibles para invertir; la perseverancia para conseguir resultados lentos; la disposición a subordinarse uno mismo a un fin; la preocupación por el respeto de las exigencias de la virtud.

Todo lo dicho hace que se sostenga que las influencias externas tienen que ver con la cultura de la organización. Por eso se planteó la interdependencia o interpenetración.

Las organizaciones no son islas, no son sistemas cerrados. La cultura de una organización está muy influida por el medio en que funciona. Entonces, hoy estudiar la cultura implica entender todos esos elementos que están alrededor de las empresas.

La hipótesis de Hofstede consiste en afirmar que las motivaciones, el liderazgo y la estructura de las organizaciones dependen en gran medida de la cultura particular de cada país.

En la literatura organizacional, hay una permanente búsqueda de remedios, recomendaciones, prácticas gerenciales e instrumentos de gestión universales. Se debe tener claro que esos instrumentos surgen en cierto momento y en cierto lugar para solucionar cuestiones específicas, lo que significa que están sostenidos por valores, prácticas, técnicas y relaciones sociales compatibles con esas propuestas.

A partir del análisis de estas dimensiones se podrá establecer la cultura de una determinada organización, que repercute en su gestión y en su dirección.

En otra investigación, Hofstede se encontró con que, en las culturas organizacionales, los papeles de valores y prácticas son exactamente opuestos a los que se dan a nivel nacional. Mientras que, a nivel nacional, las diferencias culturales residen principalmente en los valores, a nivel organizacional, radican sobre todo en las prácticas. El núcleo de la cultura organizacional está constituido por las percepciones compartidas de las prácticas cotidianas.

Mediante la selección, la organización puede conservar sus valores fundamentales. En tanto, a través de la socialización, en la organización se aprenden las prácticas, por lo cual este proceso es de radical importancia.

Como se indicó anteriormente, la cultura es holística, y para captar la esencia de la cultura como un todo complejo se deben utilizar técnicas cualitativas y cuantitativas que capten esa complejidad. En el estudio de Hofstede, se analizaron veinte unidades de diez organizaciones diferentes; se usaron técnicas cualitativas, como entrevistas en profundidad a informantes clave, a quienes se preguntó sobre símbolos, héroes, rituales y valores organizacionales. En una segunda fase, se empleó una técnica cuantitativa, la encuesta, aplicando un cuestionario con preguntas cerradas que se relacionaban estrictamente con la percepción de las prácticas cotidianas.

El resultado determinó seis dimensiones que reflejaban diferencias de prácticas percibidas:

- **Orientación al proceso frente a orientación a los resultados:** contrapone la preocupación por los medios a la preocupación por los objetivos. Mientras que, en las culturas orientadas al proceso, las personas se perciben como individuos que evitan riesgos, que ven todos los días iguales y dedican al trabajo un esfuerzo limitado, en las culturas orientadas a los resultados, se perciben como individuos cómodos con situaciones que no les son familiares, que ven en cada día nuevos retos y que hacen el máximo esfuerzo. Las mencionadas culturas fuertes son culturas homogéneas y se asocian con una cultura que se orienta a los resultados.
- **Orientación al empleado frente a orientación al trabajo:** contrapone la preocupación por las personas a la preocupación por el trabajo. Aquí se observó que, en las culturas orientadas al empleado, éstos sienten que sus problemas son tenidos en cuenta, que la organización se hace responsable por su bienestar y que las decisiones importantes se toman en grupo. En una cultura orientada al

trabajo, los empleados sienten gran presión para realizar sus tareas, que la organización está interesada sólo por el trabajo y que las decisiones importantes las toman los individuos.

- **Corporativismo frente a profesionalidad:** aquí se contraponen las unidades en que los empleados derivan en gran parte su identidad de la organización a aquellas unidades en que los individuos se identifican con su tipo de trabajo. En las culturas corporativistas, las personas creen normal que se considere su entorno social y familiar al ingresar a la organización, y no tienen demasiados proyectos futuros más allá de la compañía. En cambio, en las culturas profesionales, los individuos creen que su vida personal sólo les concierne a ellos y que al ingresar en la organización se toma en cuenta su competencia profesional, y tienen proyectos futuros más allá de la organización.
- **Sistema abierto frente a sistema cerrado:** en las culturas abiertas, los empleados consideran que la organización está abierta a nuevos empleados, que éstos necesitan pocos días para sentirse "en casa" y que cualquiera puede formar parte de la organización. En las culturas cerradas, se considera que la gente y la organización son cerradas y secretistas, tanto para los de afuera como para sus miembros, y que sólo encajan en ella personas especiales. En esta dimensión se describe el clima de comunicación existente en la organización.
- **Control laxo frente a control estricto:** en las unidades con control laxo, los individuos sienten que nadie piensa en los costos, que los horarios son aproximados y que hay bromas frecuentes sobre las personas y la organización. En las unidades con control estricto, sienten preocupación por los costos, que hay gran puntualidad y que son raras las bromas sobre la compañía y sus empleados. Esta dimensión se refiere al grado de estructuración interna.
- **Normativismo frente a pragmatismo:** las unidades normativas perciben su tarea como la ejecución de normas inviolables, mientras que las unidades pragmáticas se guían por el mercado. En las primeras, lo importante es el cumplimiento de los procedimientos administrativos, mientras que, en las segundas, lo fundamental son los resultados y la satisfacción del cliente.

La primera, tercera, quinta y sexta dimensiones están relacionadas con el tipo de trabajo que realiza la organización y con el tipo de mercado en el que actúan. Reflejan en parte la cultura del sector o de la industria con que comparten la cultura entidades similares y que, a menudo, se olvida en la literatura organizacional.

La segunda y la cuarta están basadas en factores históricos, como la filosofía del fundador y las crisis recientes.

Las dimensiones descriptas no tienen carácter prescriptivo. Que algo sea bueno o malo depende de hacia dónde se desea ir, según cuál sea la opción estratégica. Las culturas son en cierta medida gestionables, los valores cambian pero no de acuerdo con un esquema preestablecido, mientras que las prácticas pueden cambiarse a

través de la modificación de las características de las organizaciones de las que dependen. Las cambios de las prácticas constituyen el margen de libertad que tienen los miembros de la organización para influir en la cultura o modelarla.

Por lo tanto, a partir de la comparación de las prácticas, los directivos y miembros de una organización pueden:

- Identificar subculturas en su propia organización.
- Verificar si la cultura encaja con las estrategias trazadas para el futuro.
- Identificar áreas de potenciales conflictos culturales, en caso de fusiones y adquisiciones.
- Medir la evolución de las culturas a lo largo del tiempo.
- Propiciar las modificaciones necesarias.

Cabe recordar que las modificaciones culturales son difíciles y exigen medidas duras en relación con el nivel de los héroes, los rituales y los valores de los líderes.

Este enfoque de la cultura organizacional le va a interesar al que entiende que las organizaciones no son islas ni son sistemas cerrados, y que, por otro lado, en las culturas organizacionales hay un alto componente que depende de los valores, normas y creencias de la sociedad. En el fondo, hay un intercambio o interpenetración entre el afuera de la organización y el adentro, y viceversa. Estos intercambios se realizan a través de los empleados, los proveedores, los clientes o usuarios, los funcionarios de los entes reguladores y de inspección, los medios de comunicación, el sistema educativo que forma al personal, las familias de los empleados, las actitudes y los comportamientos de los funcionarios de las organizaciones de referencia competitiva o comparativa, los productos y outcomes generados, etcétera.

Desde esta perspectiva se puede estudiar la cultura con una variable externa, ya que la organización está permeada por la de la sociedad en general. Algunas de las investigaciones que se han desarrollado acerca de esta perspectiva se han centrado en la identificación de diferencias y similitudes entre las culturas y su implicación en la efectividad en la organización.

Otro autor que trata de plantear las relaciones que existen entre la cultura global y la organización es Fukuyama (1996), que define a la cultura como "un esquema de significados corporizados en símbolos, transmitidos históricamente, un sistema de conceptos heredados, expresados en forma simbólica, mediante el cual los seres humanos comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento sobre la vida y sus actitudes frente a ésta". Fukuyama destaca especialmente la influencia de la religión y la estructura familiar en las empresas del Japón.

También Smircich (1983) señala que la utilidad práctica de los estudios de la cultura organizacional realizados se centró en el interés de las empresas multinacionales, que tienen que ajustar sus políticas y filosofías a los entornos culturales donde operan.

Se puede agregar por último que, recientemente, hay un interés de las empresas multinacionales por comprender mejor las culturas de los países donde venden sus productos, para que las campañas publicitarias y las estrategias de mercado se adecuen también a esos entornos.

Palabras finales

Han pasado veinticinco años desde que se produjo la revitalización de la cultura organizacional.

Los trabajos y estudios realizados son muy numerosos, pero hasta ahora no se ha logrado una adecuada sistematización de la temática. Existen múltiples definiciones, metodologías, enfoques y valoraciones en cuanto a su importancia.

Matsumoto (1996) señala que, aun luego de tantos años de debate, el consenso se limita a admitir la existencia de la cultura organizacional como una característica distintiva de cada organización que le permite generar mecanismos para enfrentar el entorno. Sin embargo, subyace el debate por demás fundamental en relación con que algunos argumentan que la cultura ocurre sin rima o sin razón, como proceso natural resultante de la interacción de los individuos y del desarrollo de significados compartidos; otros sostienen, por ejemplo, que la cultura es una manifestación del estilo de liderazgo del fundador de la organización.

La mayor parte de la literatura ha mostrado las preferencias por los trabajos con un grado de generalidad elevado y de carácter prescriptivo, siempre en la búsqueda de una mejor cultura aplicable a todo tipo de organizaciones. Pareciera, no obstante, que el éxito de este planteo no ha sido demostrado adecuadamente.

En general, los trabajos realizados están referidos a empresas grandes, pero pocos se han desarrollado en otro tipo de organizaciones. Una excepción podrían ser algunos que se circunscriben a instituciones educativas.

Esta preferencia por los estudios prescriptivos ha limitado el desarrollo y la divulgación de las aproximaciones interpretativas y explicativas.

Se ha pasado revista a cuatro enfoques para el análisis de la cultura organizacional. Asimismo, se ha señalado que la utilidad de cada una de estas perspectivas dependerá de la mirada y de las expectativas que tengan los distintos actores interesados en el tema. No hay una perspectiva mejor que otra, e incluso se podría pensar que algunos de los enfoques planteados podrían ser complementarios.

Tal vez el tema de la cultura organizacional sea, junto al del cambio organizacional, el más complejo que encara la teoría de la organización. La cultura organizacional no es una máquina, un mueble o un sistema de computación que se compra y se instala.

Más allá de los años que tiene esta revitalización de la cultura organizacional, aún hay vacíos, así como perspectivas poco exploradas.

Ya se ha comentado que gran parte de la literatura referida al *management* se monta en recomendaciones donde se tratan de imitar las denominadas “organizaciones exitosas”. La cultura organizacional no ha sido una excepción. Sin embargo, es el tema donde aparecen con más claridad las limitaciones de esta aproximación, ya que la cultura es difícil de copiar porque, en su mayor parte, se presenta subterráneamente, como ya se explicó.

Hay una segunda gran restricción, que sería aplicable a muchos otros temas de la cultura organizacional, salvo muy contadísimas excepciones; los estudios que se han realizado son sincrónicos, toman una especie de fotografía de la cultura organizacional; están ausentes los métodos diacrónicos. Entonces se describe la cultura de la organización pero no se explica su evolución, es decir, cuál fue el camino que recorrió esa organización para formar o adquirir esa cultura, ni tampoco se explica por qué se produjo ese fenómeno, en sus causas tanto internas como externas.

Habría una necesidad de pensar no tanto en la mejor cultura, sino en las variables que la conforman y que pueden analizarse efectivamente. También interesaría saber cuáles serían las variables clave en cada situación organizacional. Suponemos que las variables significativas no serían las mismas en todas las organizaciones, sino que más bien pueden cambiar de organización a organización.

Habría que distinguir, además, cuáles serían las características propias de una subcultura, de la organización, del sector y del contexto.

Sería interesante tener en claro las estrategias de las organizaciones para configurar su cultura; los hechos o hitos clave internos y externos para el cambio cultural; las etapas significativas de desarrollo; los actores relevantes; las situaciones favorables y desfavorables; los principales choques culturales; la importancia de las subculturas y contraculturas, y su vinculación con el contexto social, político y económico.

Es necesario ver con claridad la cultura pasada, la presente, la deseable y la posible, lo que configura horizontes temporales distintos en los actores de la organización.

Asimismo, un tema de importancia está referido a la identificación de los resultados organizacionales, ya que los distintos actores de adentro y de afuera de la organización pueden tener preferencias disímiles. Gran parte de la literatura se refiere a medidas vinculadas a la rentabilidad o la innovación, que es la mirada desde la cúspide de las entidades, pero podría cambiar la perspectiva si se tienen en cuenta otros integrantes de la organización cuyos intereses y preferencias pueden no coincidir con la mirada mencionada. Puede haber culturas orientadas a la rentabilidad y culturas orientadas a la satisfacción de las personas que trabajan en la organización.

En este sentido, es necesario también que se tenga en cuenta la diversidad cultural que se señaló anteriormente. Hay autores que remarcan la necesidad de reconocer

las diferencias individuales dentro de una cultura (las personas difieren según cuán fuerte adhieran o suscriban a los valores de dicha cultura); entender nuestros propios filtros y nuestro etnocentrismo (muchas veces, no somos conscientes de nuestros filtros culturales); contemplar la posibilidad de que los conflictos sean culturales; reconocer que las diferencias culturales son legítimas; ser tolerante, paciente; aprender más acerca de las influencias culturales en la conducta.

Sin embargo, el estudio de la cultura en profundidad tiene múltiples dificultades: lleva un tiempo prolongado; los costos son elevados; la accesibilidad a los distintos actores no es fácil, y la elaboración y el desarrollo metodológico son complejos.

Ante estas posibilidades y restricciones, ¿vale la pena seguir estudiando, profundizando, comparando, sistematizando, investigando la cultura organizacional? ¿Les sirve para algo a los directivos y miembros de la organización estudiar la cultura organizacional?

La respuesta es que los estudios organizacionales en sus múltiples enfoques les pueden servir a los distintos actores organizacionales según sus paradigmas, metáforas, modelos mentales, perspectivas o maneras de razonar y ver la organización. Entonces no es que le vaya a servir a todo el mundo de la misma forma, sino que lo fundamental y lo primero es que esto depende de la concepción y la preocupación que tenga cada persona.

Su análisis no representa una solución mágica que llamaríamos **"ábrete, sésamo",** ni un **remedio de amplio espectro,** cuya observación y cuyo estudio resolverían todos los problemas de la organización.

No obstante ello, ¿sería posible ignorar su estudio? ¿Sería posible el cambio organizacional sin tener presentes los valores, normas y creencias de los integrantes de la organización, de sus usuarios y clientes, de las entidades reguladoras, de los proveedores y del contexto donde actúa la organización? Consideramos que no.

PREGUNTAS Y EJERCICIOS

1. ¿Cómo se define el concepto de cultura organizacional?
2. A que se denomina "socialización", "culturización", "aculturación" y "distancia cultural"?
3. ¿Qué se entiende por "cultura dominante"?
4. ¿Qué plantea el enfoque de la interdependencia o diversidad?
5. Relacione los conceptos de poder y cultura organizacional.

Bass, B. y Avolio,B. *Improving organizacional effectiveness through transformational leadership,* Thousand Oaks, Sage, 1994.

Blake, R. y J. Mouton, *The Managerial Grid,* Gulf Publishing Company, Houston, 1964.

Blutman, G., "Reforma del Estado y cultura organizacional", tesis doctoral, Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, Buenos Aires, 2007.

Bolman, L. y T. Deal, *Organización y liderazgo,* Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, 1995.

Burrell, G. y G. Morgan, "Metaphoras and puzzle solving in organization theory", en *Administrative Science Quarterly,* vol. 25, 1980.

_____ *Sociological Paradigms and Organizational Analysis,* Heinemann, Londres, 1978.

Crozier, M., *El fenómeno burocrático,* Amorrortu, Buenos Aires, 1969.

Crozier, M. y E. Friedberg, *El actor y el sistema,* Alianza, México, 1990.

Daft, R., *Teoría y diseño organizacional,* Thomson, México, 2000.

De Val Pardo, I., *Organizar. Acción y efecto,* ESIC, Madrid, 1997.

Deal, T. y A. Kennedy, *Las empresas como sistemas culturales,* Sudamericana, Buenos Aires, 1983.

Denison, D., *Cultura corporativa,* Legis, Bogotá, 1991.

Felcman, I., G. Blutman y S. Méndez Pames, *Cultura organizacional en la administración pública argentina,* Ediciones Cooperativas, Buenos Aires, 2002.

Fleury, M. T. y R. M. Fischer, *Cultura e poder nas organizações,* Atlas, Río de Janeiro, 1991.

Fukuyama, F., *Confianza,* Atlántida, Buenos Aires, 1996.

Furnham, A., *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones,* Oxford University Press, México, 2001.

Gantman, E., "La evolución de las ideologías gerenciales desde el siglo XIX hasta el presente", tesis doctoral, Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, Buenos Aires, 1994.

García Álvarez, C. M., "Una aproximación al concepto de cultura organizacional", en *Universitas Psicológica,* vol. 5, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, enero-abril de 2005.

Goffee, R. y G. Jones, *El carácter organizacional,* Granica, Barcelona, 2001.

Góngora, N. H., "Introducción a la cultura organizacional", versión preliminar, mimeo, Buenos Aires, 2003.

Hofstede, G., *Culturas y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia,* Alianza, Madrid, 1999.

R. Kilmann y otros, *Gaining Control of the Corporate Culture,* Jossey Bass, San Francisco, 1985.

Kotter, J. y J. Heskett, *Cultura de empresa y rentabilidad,* Díaz de Santos, Madrid, 1995.

Low, J. y P. Cohen Kalafut, *La ventaja invisible,* Empresa Activa, Barcelona, 2004.

March, J. y J. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organization.* Universitetsforlaget, Bergen, 1976.

Martin, J., M. Frost y O. O'Neill, *Organizational Culture: beyond Struggles for Intellectual Dominance,* Graduate School of Business, Stanford, 2004.

Matsumoto, D., *Culture and Psychology,* Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove, 1996.

Morgan, G., *Imágenes de la organización,* Alfaomega/ra-ma, Madrid, 1990.

Ouchi, W., *Teoría Z,* Livraria Nobel, San Pablo, 1985.

Payne, M., *Diccionario de teoría crítica y estudios culturales,* Paidós, Buenos Aires, 2002.

Peters, T. y R. Waterman, *En busca de la excelencia,* Norma, Bogotá, 1982.

Pfeffer, J., *Nuevos rumbos en la teoría de la organización,* Oxford University Press, México, 2000.

Reddin, H., *La organización orientada al resultado,* Paidós, Buenos Aires, 1994.

Rodríguez, J., "Dilemas de la cultura organizacional. Una visión introductoria", (mimeo, s/f.)

Rogers, P. y M. Blenko, "Con el respaldo de la organización", en *Revista Gestión,* vol. II, septiembre-octubre de 2006.

Sarasola, M., "Una aproximación al estudio de la cultura organizacional en centros educativos", en *Archivos Analíticos de Políticas Educativas,* vol. 12, octubre de 2004.

Schein, E., *La cultura empresarial y el liderazgo,* Plaza & Janés, Buenos Aires, 1985.

Senge, P., *La quinta disciplina,* Granica, Buenos Aires, 1992.

Sethia, N. y M. A. von Glinow, "Arriving at four cultures by managing the reward system", en R. Kilmann y otros, *Gaining Control of the Corporate Culture,* Jossey Bass, San Francisco, 1985.

Smircich, L., "Concepts of culture and organizational analysis", en *Administrative Science Quarterly,* vol. 28, 1983.

Weick, K., *Psicología social del proceso de organización,* Fondo Educativo Interamericano, Bogotá, 1982.

Hacia una administración con más responsabilidad

14. Responsabilidad social empresarial

15. Responsabilidad social para el desarrollo sustentable

16. Administración sustentable

17. Recursos humanos y responsabilidad social empresaria: “la calidad bien entendida empieza por casa”





Responsabilidad social empresarial

Por Héctor A. Larocca

Marco contextual

En los comienzos del siglo XXI, una de las situaciones más acuciantes está vinculada a la dimensión social por la cual atraviesan la totalidad de los países de América Latina.

Esta dimensión se concentra en un término que pretende sintetizar un conjunto de aspectos que hacen a la vida humana: “pobreza”. En él se centran otras dimensiones, como la exclusión, la marginalidad, el desempleo, la escasez de ingresos, y, en general, los límites para acceder a los bienes y servicios que producen, en abundancia, la sociedad y la economía contemporáneas.

La pobreza no es un fenómeno nuevo, pero ha tomado significativos niveles, alcanzando, con diferencias, al 50% de la población promedio en América Latina y, en el caso de la Argentina, al 33% de la población en 2006.

Según datos del INDEC, la evolución reciente de los indicadores duros de la “deuda social” en la Argentina es la siguiente:

AÑO	POBREZA (en %)	INDIGENCIA (en %)
2001		
1er. semestre	35,9	11,6
2do. semestre	38,3	13,6
2002		
1er. semestre	53,0	24,8
2do. semestre	57,5	27,5
2003		
1er. semestre	54,0	27,7
2do. semestre	47,8	20,5
2004		
1er. semestre	44,3	17,0
2do. semestre	40,2	15,0
2005		
1er. semestre	38,9	13,8
2do. semestre	33,8	12,2
2006		
1er. semestre	31,4	11,2

La Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires (2006) define a la pobreza como: "Una privación en el espacio de las necesidades fundamentales del desarrollo humano, las cuales incluyen la justa distribución de los beneficios del progreso social".

El informe agrega conceptos de valor trascendente: "Lo que una persona puede 'ser o hacer' establece su calidad de vida como ser humano. La libertad de la que gozan las personas para elegir formas de vida alternativas en función de los objetivos establecidos por ellas es indicativa del desempeño de una sociedad que respeta y promueve el valor de sus miembros. El objetivo básico del desarrollo es ampliar las oportunidades abiertas a la gente para vivir una vida saludable, creativa y con los medios adecuados para participar en su entorno social. No sólo se debe superar el error de confundir los medios con el fin, sino evitar la idea más elaborada de que el desarrollo, después de todo, puede medirse con el nivel de ingreso. Lo que debe ser reiterado es que el desarrollo humano se enfoca en la libertad de las personas y no en la acumulación de recursos". Asimismo, dicho informe destaca "la necesidad de crear un contexto en que las personas puedan desenvolver plenamente su potencial y vivir vidas productivas y creativas en armonía con sus necesidades e intereses".

La pobreza no es una situación coyuntural, sino que se ha instalado como una cuestión estructural a nivel continental. A lo largo de nuestro continente, vastos grupos humanos se encuentran sumidos en la exclusión, la marginalidad, la falta de acceso a los bienes y servicios que la sociedad contemporánea ofrece; el desarrollo de la

ciencia y la tecnología ha llegado a niveles tales de expansión, que es absolutamente injustificado el estatus alcanzado por la situación social.

América Latina ha logrado, en los últimos años, establecer, en lo político, gobiernos democráticos, una vieja deuda con la sociedad. Sin embargo, los procesos de democratización son asimétricos y el fondo de la cuestión es ir transformando las democracias electoralistas en democracias participativas y sustentables (o sostenibles).

En las primeras, da la impresión de que la democracia concluye con el acto electoral legítimamente instalado y éste es un buen comienzo. La división de poderes, la alternancia en el poder y la puja por modelos alternativos están en los principios básicos de la forma de gobierno democrático; pero con eso no alcanza.

El desarrollo emergente de democracias más participativas, continuas, con amplia injerencia de la sociedad civil en las decisiones gubernamentales, va instalando nuevos paradigmas políticos, y requiere nuevas ingenierías políticas, nuevos diseños de gobierno, conducción y dirección, escuchando las voces de los actores, los ciudadanos y la población en general.

Por su parte, los modelos económicos contemporáneos se diseñan sobre la base del paradigma de la globalización, un mundo único, planetario, donde la libertad –en el sentido más amplio– es el disparador central, con cierta insistencia en la libertad comercial y el libre flujo de los sistemas financieros.

La formación de bloques regionales, los agrupamientos geográficos, los acuerdos y las concertaciones se inclinan hacia estas formas de asociación para el fomento y el desarrollo de la libertad de comercio.

Europa, con la Unión Europea; los Estados Unidos, Canadá y México, con el NAFTA; la Argentina, Uruguay, Paraguay, Brasil y, recientemente agregado, Venezuela, con el Mercosur, se unen para aprovechar en conjunto ventajas comparativas, ampliar los mercados y producir sinergia en conjunto.

Las condiciones para la formación de agrupamientos se van extendiendo desde lo político y económico hasta lo social y cultural.

El ALCA –creación de una zona de libre comercio para toda América, tal como se planteó integralmente– en principio no ha prosperado, por lo que los Estados Unidos han optado por los acuerdos bilaterales, en función de las características y la identidad de cada país.

Bajo este marco sintético, instalaremos el tema de la responsabilidad social empresarial (RSE).

En América Latina, elevar los niveles de RSE puede ser vital para enfrentar los grandes problemas de pobreza (padecidos por el 41% de la población), exclusión social (el 25% de los jóvenes están fuera del mercado de trabajo y del sistema educativo), desigualdad (la mayor del globo y causa clave de la pobreza persistente), para alcanzar un desarrollo sostenido y no cualquier desarrollo; menos aun, un crecimiento desvinculado de la calidad de vida.

Crecimiento y desarrollo

Antes de ingresar en el tema principal de este capítulo, una razón dialógica a resolver es la relación entre los términos “crecimiento” y “desarrollo”.

Por “crecimiento” (económico) tradicionalmente se consideró el incremento del producto bruto interno (PBI), es decir, el conjunto de bienes y servicios producidos por la sociedad, a una tasa comparativa entre períodos sucesivos, expresados en cómo la economía crece a determinado porcentaje; por lo cual, existen tasas de crecimiento altas, medias y bajas, ordinarias y extraordinarias, crecimiento sostenido o errático, etcétera.

Del mismo modo en que una economía puede crecer, puede estar estancada o decrecer. Éstas son instancias que hacen al desenvolvimiento de diferentes sectores empresariales, pues un índice sintetiza a todos los sectores con variantes intersectoriales y no todos crecen al mismo ritmo, sino que su crecimiento depende de cómo aprovechan las oportunidades de negocios o se defienden de las amenazas.

El PBI dividido por la cantidad de población da como resultado un indicador clásico: el ingreso per cápita.

Estos temas son conocidos; sin embargo, aún no se percibe claramente la relación entre lo económico y lo social, y el divorcio académico influye notablemente en que eso suceda. Al haberse cuantificado al extremo la economía, se dejaron de lado las consecuencias o los impactos de la política económica sobre la sociedad.

Por lo tanto, se vislumbra la necesidad de instalar la “socioeconomía”: al mismo tiempo que se definen las políticas, deben preverse las consecuencias.

En la década de 1980, las Naciones Unidas, a través de las correlaciones entre crecimiento económico y desarrollo social, “descubrieron”, para decirlo de alguna manera, que no existía coincidencia entre el crecimiento económico y la calidad de vida de la gente; la economía crecía y la gente vivía peor. Así, comenzaba a instalarse un nuevo paradigma, el paradigma del desarrollo humano, que se ve reflejado a partir de 1989 en los informes sobre el índice de desarrollo humano (IDH) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Es bueno tener en cuenta la temporalidad. Recordemos dos hechos sucedidos en 1989, paralelamente a la salida del primer Informe sobre desarrollo humano: la caída del muro de Berlín y el Consenso de Washington (decálogo, recetas e instrucciones acerca del modelo neoliberal). Estamos hablando de sólo 18 años atrás y hoy tenemos una realidad conforme a la aplicación de las políticas recomendadas; sintéticamente, el divorcio entre crecimiento y desarrollo. En esa época, cobró gran relevancia la llamada “teoría del derrame”, que señalaba que, a medida que la economía creciera, derramaría sus resultados sobre la sociedad, mejorando la calidad de vida de la gente.

Esta aseveración no es del todo falsa, aunque, en la realidad, el esperado “derrame”

se convirtió en un precario "goteo". Si bien algo siempre cae en la sociedad, no hay automaticidad, y menos aun en la medida del crecimiento.

Joseph E. Stiglitz (2006) lo explica de esta forma: "El desarrollo consiste en transformar la vida de las personas y no sólo la economía. Por eso hay que considerar las políticas de educación o empleo a través de la doble óptica de cómo promueven el crecimiento y cómo afectan de manera directa a los individuos. Los economistas se refieren a la educación como capital humano: invertir en la población reporta beneficios, del mismo modo que hacerlo en maquinaria. Pero la educación tiene otros efectos. Abre la mente a la idea de que es posible el cambio, que existen otros modos de organizar la producción, pues enseña los principios básicos de la ciencia moderna y los elementos del razonamiento analítico, y potencia la capacidad de aprender. El Premio Nobel de Economía Amartya Sen ha resaltado esta potenciación de capacidades que conlleva la educación, y la libertad que, como consecuencia, ofrece el desarrollo a los individuos".

La educación no es un fin en sí mismo; por ello, debe articularse con otras dimensiones del desarrollo. En este sentido, los indicadores pueden demostrar el número de años de escolarización, pero más importante es lo que se enseña. La educación y los procesos de formación deben ser compatibles con el trabajo que la gente deberá realizar cuando acabe sus estudios, pues de poco sirve tener individuos bien formados si no existen puestos de trabajo para ellos. Sin los empleos adecuados, el país pierde el capital intelectual, tan necesario para el desarrollo. Además, eso puede producir el éxodo de la población que se enfrenta a este problema, lo que se denomina la "fuga de cerebros", que al mismo tiempo es una manera que tienen los países en vías de desarrollo de acabar subvencionando a los desarrollados.

Se plantean entonces algunos interrogantes en cuanto al crecimiento económico y el desarrollo humano: ¿Qué se produce primero?, ¿cómo?, ¿en qué tiempos?, ¿con qué políticas?

No hay dudas en la teoría económica, de que la macroeconomía debe funcionar bien. Esto incluye el equilibrio de las cuentas públicas, el cuidado del déficit fiscal, el endeudamiento externo, el producto bruto interno, el tipo de cambio, las reservas en divisas, etcétera.

Pero eso solo no alcanza si la gente vive peor y las esperanzas se acaban.

El paradigma del desarrollo humano atiende a otras condiciones además del crecimiento económico. Sintéticamente, se basa en el crecimiento, pero no a cualquier precio, sino que procura atender las consecuencias y la sustentabilidad.

El desarrollo humano no puede ser medido en función del aumento o el descenso del ingreso nacional, o del PBI, sino de acuerdo con la capacidad de cada país para crear un contexto cultural y social en el que las personas de diferentes niveles estén en condiciones de desenvolver su potencial creativo y de acceder a experiencias de vida acordes con sus necesidades e intereses vitales.

La elaboración de índices y las metodologías rigurosas permiten incluir objetividad en los datos, divorciándolos de especulaciones políticas y de contenidos ideológicos.

Los indicadores desagregados hacen posible estudiar cada una de las necesidades humanas que definen el nivel de vida real de los diferentes sectores de la población. Abarcan observaciones detalladas sobre necesidades mínimas de subsistencia, funcionamientos psicosociales, oportunidades de trabajo, acceso a condiciones de bienestar y posibilidades reales de integración ciudadana.

Adicionalmente, cuando hablamos del IDH ampliado, incluye las variantes relacionadas con la capacidad para desarrollar relaciones sociales y afectivas mínimamente gratificantes, la posibilidad de disponer y disfrutar de tiempo libre, y los niveles reales de satisfacción de cada persona con sus propias condiciones de vida.

Esto lleva a concluir que, aun habiendo crecimiento económico y medidas políticas que parecieran mejorar el nivel de bienestar general, las desigualdades estructurales no sólo impiden superar los problemas, sino que muchas veces aumentan las iniquidades y las injusticias.

La polarización social, la falta de un rumbo estratégico compartido y una frágil integración social son factores adversos para el desarrollo humano.

Anticipamos, por lo tanto, que el rol de las empresas (no sólo ellas, también el Estado, las universidades, la sociedad civil, en fin, todos los actores) en este aspecto pasa a ser central, en términos de preocupación por armonizar las concepciones disciplinarias teóricas con el análisis concreto de la realidad social, para comenzar a atender prioritariamente la deuda social con el concepto de desarrollo humano, inscripto en el campo más amplio de lo que hoy se conoce como “ética del desarrollo”.

La consigna del desarrollo humano se vincula con un desarrollo “de la gente, por la gente y para la gente”.

En este ámbito, el índice de desarrollo humano pasó a ser una preocupación, y su elaboración constante permite medir la evolución de la calidad de vida, es decir, cómo vive la gente; está formado por tres indicadores sustantivos, que luego se desagregan en analíticos comparativos:

- La longevidad, que contempla la esperanza de vida, en el sentido de una vida larga y sana.
- La alfabetización, teniendo en cuenta el nivel educativo alcanzado.
- El estándar de vida, medido por el poder adquisitivo de los ingresos.

Cada uno de estos indicadores tiene trascendencia de por sí y ninguno de ellos es ajeno al Estado, a las empresas ni a las universidades, en el desafío de construir una sociedad mejor, que incluya a todos, cuyos habitantes sientan que la vida merece ser vivida.

El Estado y el mercado

Algo para tener en cuenta es la importancia de la dicotomía entre Estado y mercado que, bajo el paradigma exaltado de este último, ha dejado al libre juego de la oferta y la demanda la asignación de recursos, entre ellos, los recursos laborales; es decir, la capacidad de las personas, sus conocimientos, sus habilidades y las posibilidades de desarrollo personal e inclusión en la sociedad.

Este modelo político-económico tiene sus contraejemplos. Se pueden mencionar tanto el Estado de bienestar –que asignaba a éste funciones importantes para toda la sociedad, asegurando las condiciones básicas e iniciales para el desenvolvimiento en la vida, y permitiendo el acceso y la creación de oportunidades– como la denominada "sociedad salarial", que garantizaba, a través del empleo, la estabilidad y la visión de futuro de los trabajadores.

Había humildes, pero no pobres, o el porcentaje de éstos era escaso; había desempleo en índices bajos que permitían la movilidad laboral y la búsqueda de oportunidades.

Pero con el libre juego del mercado y el debilitamiento del Estado se produjo un encuentro explosivo. El Estado se desentendió de la cuestión social, de las consecuencias del funcionamiento del mercado, y dejó hacer. Era aquello de la "mano invisible" de Adam Smith. Por lo tanto, dada la situación social que este modelo trajo como resultado, se trata de recuperar las capacidades no sólo del Estado, sino también de las empresas, en un nuevo rol para los inicios del siglo XXI.

El caso de la Argentina

En 1989, se instaló en la Argentina un nuevo gobierno democrático, con enormes expectativas de la población, pues el país venía de un acelerado proceso inflacionario que destruía la credibilidad, la confianza y el tejido social, colocando a las empresas ante situaciones de incertidumbre que inhibían el planeamiento y la gestión.

En general, los pueblos y los ciudadanos confían en las plataformas electorales, en sus futuros gobernantes, y se instala la esperanza. Eso está en la naturaleza de la democracia; generar expectativas implica el renacimiento de ilusiones, mejora las actitudes y las perspectivas, del mismo modo que instala interrogantes sobre la posibilidad de éxitos o fracasos.

La Argentina creció aceleradamente en los primeros años de ese gobierno (que se mantuvo por dos períodos consecutivos) aplicando el modelo neoliberal a ultranza. Todas las recetas del Consenso de Washington formaron parte de la política económica, ninguna se dejó de lado, y a partir de 1996-1997, se inició un período de recesión que se extendió hasta el año 2003, constituyendo la recesión más larga conocida de la historia argentina, que incluye el colapso a fines de 2001, identificado como la crisis perfecta: es decir, no le faltaba nada.

Fue, simultáneamente, una crisis política en gran escala ("Que se vayan todos" fue la frase de esos tiempos); una crisis económica profunda, pues se había destruido el aparato productivo, se había desindustrializado el país y concentrado la riqueza; una crisis social de magnitud (en 2002, la medición de la pobreza alcanzaba el 54,8% de la población y el desempleo llegaba al 25%); y una crisis moral y de valores que se extendía a lo largo y a lo ancho del país.

El *Informe sobre desarrollo humano de las Naciones Unidas* (2002) identificaba a la Argentina en 2001 como un país "fragmentado": había enormes desigualdades en todo el territorio y el colapso abarcaba a todos los sectores empresariales y a la sociedad civil integralmente; en otras palabras, el país quebró.

Actualmente, la Argentina se está reconstruyendo. La experiencia señala que la destrucción se da rápidamente pero la reconstrucción lleva tiempo, más aun cuando se trata de los valores, sea la confianza, los valores cívicos, la credibilidad en las instituciones o el conjunto de relaciones múltiples que existen en la sociedad a través de distintos actores, incluida la empresa, que es un actor central dentro del escenario social.

El mundo del trabajo y la concepción de la empresa

No hay dudas acerca de que la empresa desde sus comienzos, a partir de la Revolución Industrial, se ha ido transformando en la institución emblemática de producción, comercialización y distribución de la riqueza, así como también en una enorme productora de saberes y conocimientos científicos y tecnológicos aplicados.

Hoy, reconocemos que la empresa no es sólo un actor económico, como fue concebida originalmente. Para los fuertes defensores de esta única dimensión, entre otros, el Premio Nobel de Economía Milton Friedman, figura central de la escuela de Chicago: "La empresa sólo debe preocuparse de lograr beneficios para sus propietarios, del resto se deben encargar otros".

Esta concepción recorrió todo el siglo XX y colocó, salvo ejemplos aislados, a la empresa en una línea unidimensional, es decir, los resultados económicos, la ganancia, el lucro, razones de competitividad, la prevalencia de los resultados financieros, que fueron desnaturalizando la identidad del fenómeno empresarial, haciendo que se destacaran los fines por encima de los medios y los procedimientos para alcanzarlos.

En la actual concepción, la empresa se ha transformado y se la considera un actor social fundamental, como creadora y distribuidora de riqueza, productora de innovaciones y empleabilidad; de ella dependen los consumos de los ciudadanos, así como también es receptora de sus ahorros, entre otros desafíos y retos.

Asimismo, la empresa se presenta como una de las instituciones centrales para la empleabilidad. Debe entenderse que el trabajo –considerado originalmente un sacrificio–, habida cuenta de la cantidad de tiempo que insume, constituye un espacio

vital para el desarrollo de las personas. Además, debido al valor multiplicador que produce a través de la distribución del ingreso y otros elementos trascendentes fuera del valor económico que representa (es decir, la remuneración), como la dignidad, la autoestima, la transmisión de valores, etc., conforma un valor cultural que cohesiona a la sociedad.

Basta, en este sentido, pensar en la diferencia entre tener trabajo y no tenerlo, o, más aun, no tenerlo por períodos prolongados de tiempo, y en cómo sólo este factor es suficientemente significativo para dividir la sociedad, en muchos casos, de forma irreconciliable.

El tiempo laboral insume una cantidad importante de la vida de las personas; por lo tanto, la preocupación por la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como también por la comunidad en la que está inserta, debe constituir un objetivo estratégico articulado con los económicos.

La red invisible que representa una empresa es muy trascendente y sus componentes internos se multiplican exponencialmente; por ejemplo, una empresa con 100 personas, 20 proveedores y 80 clientes significa un universo directo de 1.880 personas de acuerdo con los siguientes cálculos (mínimos):

100 personas por 4 (familia tipo)	400
100 personas por 2 (padres)	200
100 personas por 2 (hermanos)	200
200 personas por 3 (familia tipo de hermanos)	600
20 proveedores por 20 personas	400
80 clientes	80

La red se amplía y cuenta con la pertenencia de la gente a escuelas, clubes, iglesias y otras instituciones.

Otra cuestión a destacar es la localización de la empresa en términos del grado de urbanización geográfica. En las grandes ciudades, la empresa es más anónima, en el sentido de la invisibilidad. Sin embargo, en localidades pequeñas, la empresa es muy significativa; en muchos casos, es el factor multiplicador de todas las actividades locales, pues –particularmente, en el caso de la industria con cierta intensidad de mano de obra– requiere todos los servicios propios de la vida cotidiana: escuelas, hospitales, clubes, iglesias, comercios, municipios, asociaciones civiles, centros de esparcimiento y cultura, plazas, transportes, etc., por lo cual genera actividades que constituyen la pertenencia de las personas al lugar.

En sus orígenes, fueron casos emblemáticos la empresa Flandria, en la localidad de Jáuregui (Luján, provincia de Buenos Aires), SanCor (Sunchales, provincia de Santa Fe) y Loma Negra (Olavarría, provincia de Buenos Aires), para citar sólo algunos ejemplos de empresas tradicionales.

Casos más contemporáneos son los de los parques industriales, en términos de concentración de actividad empresarial, aprovechando disposiciones gubernamentales o ventajas comparativas de localización, donde en un mismo espacio se reúnen empresas de actividades diversas que pueden obtener beneficios de competitividad por estar juntas.

Un caso particular son los clusters, también una concentración de empresas pero de actividades relacionadas, que integran la cadena de valor en el mismo espacio geográfico, con servicios comunes y estrategias que producen sinergia y aumentan la competitividad y, fundamentalmente, las relaciones interpersonales como forma de desarrollo del capital social (confianza, asociatividad, civismo, etc.).

La responsabilidad social empresarial en el mundo

La responsabilidad social de la empresa privada (RSE) se ha transformado en un tema eje de la agenda pública mundial e iberoamericana en los últimos años, y todo indica que su incidencia será creciente.

Sociedades civiles cada vez más articuladas y participativas, inversionistas masivamente preocupados por la transparencia y el buen gobierno corporativo, consumidores, sindicatos y otros sectores demandan que la empresa, institución fundamental de la economía, tenga un comportamiento ciudadano ejemplar y se autofije exigentes estándares de conducta en relación con todos los stakeholders o grupos de interés involucrados.

La demanda social es categórica, y los inversionistas y consumidores premian y sancionan a las empresas según sus niveles de RSE. Por ello, la RSE se mide, y es un factor cada vez más influyente en los mercados actuales.

Las investigaciones indican, asimismo, que la RSE influye en la productividad del personal de la empresa y hace una diferencia cada vez más importante en términos de competitividad nacional e internacional, es decir, que debe ser incluida en la planificación estratégica de la empresa, en su visión, su misión, sus objetivos y sus planes de negocios.

El documento que representa la nave insignia desde el punto de vista estratégico –es decir, de largo plazo– es el referido a los objetivos de desarrollo del milenio (Naciones Unidas), que contempla los compromisos asumidos por todos los países del mundo en el año 2000, al reflejar la factibilidad –a partir de los recursos tecnológicos y de conocimientos de los que dispone la humanidad– de reducir la pobreza extrema y el hambre, así como mejorar la cobertura, la calidad y la equidad en la educación y en la salud, realizando esto con políticas de desarrollo sostenible y promoviendo los valores de solidaridad y equidad de género, generacionales y territoriales. Estos objetivos fueron los siguientes:

- Erradicar el hambre y la pobreza extrema.
- Conseguir que la educación primaria llegue a todos.

- Promover la igualdad de género y dar mayor poder a las mujeres.
- Reducir la mortalidad infantil.
- Mejorar las condiciones sanitarias en los partos.
- Combatir el sida, la malaria y otras enfermedades.
- Asegurar la sostenibilidad del entorno.
- Desarrollar una asociatividad global para el desarrollo.

Para todos ellos, juegan un papel central organizaciones de distinto tipo: gobiernos, ONG (organizaciones no gubernamentales), empresas y una sociedad civil activa preocupada y que participa de las cuestiones prioritarias a resolver y que conciernen a todos.

Del mismo modo, el Pacto Global de las Naciones Unidas se traduce en una apelación a la comunidad internacional –y en particular, al sector empresarial privado– para que adhiera a valores y principios universales en las áreas de derechos humanos, derechos laborales y medio ambiente, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la población mundial en la gestión cotidiana de las empresas con miras a salvaguardar el crecimiento económico sustentable en el contexto de la globalización actual.

Cada actor social desde su lugar, dada la responsabilidad cívica particular, podría lograr transformaciones y aportes. El empresariado posee una mayor responsabilidad, en función de los recursos con que cuenta y su relación con empleados, consumidores, público y proveedores. La ciudadanía corporativa busca utilizar el poder de las organizaciones para afectar el gerenciamiento del capitalismo global junto con el desarrollo social global.

Esta integración requiere que las empresas promuevan el desarrollo humano, en contraposición a modelos asistencialistas. Para ello, será necesario que las transformaciones maximicen la masificación de recursos existentes, ocurran de manera ordenada y se mantengan en el largo plazo.

La vía de excelencia en este marco es hacer converger lo económico con lo social y lo ambiental.

Conscientes de esto, se suceden varias iniciativas, como el mencionado Pacto Global de las Naciones Unidas, el Libro Verde de la Unión Europea y numerosas empresas de punta que han ingresado activamente en esta nueva área del conocimiento. Se pueden citar algunos otros ejemplos:

- En Europa occidental, hay 240 etiquetas ambientales, ecológicas y de comercio justo (que aseguran que los precios son razonables).
- Francia obliga por ley a las empresas a publicar un informe social y de medio ambiente.
- Inglaterra exige a los fondos de pensiones públicas informar sobre los criterios éticos, sociales y ambientales utilizados en sus inversiones. Además, ha creado

el Ministerio de Responsabilidad Social Empresarial, instalando la RSE como una prioridad en el más alto nivel gubernamental.

- Este mismo país ha creado la organización Business in the Community, un modelo exitoso de trabajo conjunto con más de 1.000 empresas en materia de RSE. La organización es parte de un movimiento que surge como respuesta natural a la necesidad de garantizar la sustentabilidad del desarrollo comunitario. Comienza en Estados Unidos en los años sesenta, toma impulso en Europa en los ochenta y llega a Latinoamérica, con iniciativas similares en Brasil, Colombia y México, a fines de los noventa.
- En Italia, hay guías para elaborar informes sociales para las pequeñas y medianas empresas con producción socialmente responsable.
- En Noruega, el 95% de las PyMEs realiza acción social.
- España tiene un ranking de las empresas mejor percibidas por su acción social.
- En los Estados Unidos, 100 empresas suscribieron un programa para apoyar el trabajo voluntario de sus tres millones de empleados.
- En la Argentina, se multiplican iniciativas y emprendimientos en los órdenes empresariales y académicos, que impulsan la RSE con esfuerzos sostenidos:
    - El Foro Ecuménico Social, que creó la Cátedra Abierta de Responsabilidad Social y Ciudadana, donde representantes de las empresas, de ONG y religiosos efectúan aportes permanentes en términos de experiencias, documentos académicos y técnicos, promoviendo la RSE, instalando los conceptos y valores, y difundiendo las acciones concretas de empresas que en su estrategia incorporan actividades para el desarrollo del personal y la comunidad.
    - El Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE), que, con sede en la provincia de Córdoba, desarrolla una intensa actividad tendiente a formular indicadores de RSE que permitan medir paso a paso las acciones empresariales en esta dimensión.
    - El Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social (CENARSECS) fue creado por la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA para brindar en las dimensiones académicas, técnicas y profesionales los conceptos, investigaciones y aportes al conocimiento en la materia, así como también la asistencia a las empresas para introducir estos objetivos en sus estrategias y planes de negocios.

Estas iniciativas demuestran que el mundo está marcando una orientación del rol que debe jugar la empresa y el protagonismo sustantivo como institución responsable para la vida de las personas.

La viabilización de la RSE requiere un conjunto de aspectos para su puesta en marcha y sustentabilidad:

- Contar con el compromiso de la alta dirección.
- Involucrar las consideraciones sociales en la estrategia del negocio.

- Determinar los “valores” de la empresa.
- Fomentar que la RSE sea parte de la cultura organizativa.
- Desarrollar la participación del personal.
- Extender los valores hacia todos los actores (clientes, proveedores, accionistas).
- Asumir la identidad de “ciudadanía corporativa”.
- Asignar recursos económicos y humanos a la estrategia social.
- Participar de redes para potenciar la actividad social.

Asimismo, se observa que la RSE aumenta la competitividad de la empresa y que las compañías que apoyan el trabajo voluntario de su plantel de empleados, entre otras dimensiones de la RSE, tienen mejor productividad, porque el personal se identifica más con ellas, genera pertenencia y agrega valor para el conjunto de *stakeholders.*

La responsabilidad social empresarial y los grupos de interés

La RSE implica replantear el papel de la empresa y los empresarios, y precisa un cambio de mentalidad en lo que respecta a cómo hacer negocios, y que el empresariado dirija sus acciones sobre la base de valores éticos y humanitarios, considerando como fin indispensable de sus empresas la satisfacción de las necesidades de sus clientes, de sus empleados y de la comunidad de la cual forman parte, y no sólo la obtención de réditos económicos.

No se ignora que el objetivo de rentabilidad es determinante para la supervivencia y el funcionamiento de la empresa privada, que la generación de riqueza fue, es y será su tarea principal, y hace a su naturaleza. Pero se destaca que el concepto de RSE insta a que los beneficios producto de la venta de bienes y servicios se obtengan de forma legal y legítima, respetando a los clientes, ofreciendo los productos y servicios de calidad asegurada a precios justos, con información transparente acerca de ellos, remunerando justa y equitativamente a los trabajadores, considerando sus necesidades de desarrollo laboral, de educación y salud, cuidando el medio ambiente y contribuyendo activamente al bienestar de la sociedad en que actúan.

Se reitera que las empresas deben actuar **contribuyendo activamente al bienestar de la sociedad en que actúan,** pues en muchos casos, las empresas multinacionales o planetarias diferencian su funcionamiento ético y social de acuerdo con la localización, aprovechando ventajas comparativas (el mundo es asimétrico), y no siempre lo que hacen en sus casas centrales o en países desarrollados lo aplican en países de otra categoría.

La RSE, si bien se refleja en una serie de actividades, acciones y prácticas concretas, nace en el más alto nivel de la organización y debe formar parte de la estrategia a largo plazo y de la misión corporativa.

Es una nueva cosmovisión de los negocios, otra forma de sentirlos y pensarlos, que tiene en cuenta la interacción con los distintos grupos de interés que rodean la actividad de la empresa.

Sumando a los antes citados, un importante *stakeholder* lo configuran los accionistas o inversores, teniendo en cuenta que, tanto en grandes empresas como en medianas y pequeñas, buena parte de su financiamiento está ligado a los ahorros de los ciudadanos; la financiación está atomizada y formada por reducidas porciones de dinero, excedentes de los consumos, que se destinan a la financiación empresarial, a través de los mercados de capitales, fondos de pensión, fondos de inversión, ahorro ciudadano para la jubilación, etc., lo que implica un enorme compromiso social para la empresa que los utiliza para su funcionamiento.

Los proveedores, por su parte, constituyen otro de los casos especiales en la nueva economía de empresas desintegradas que actúan en red utilizando las ventajas comparativas, con empresas pequeñas y medianas que hacen mucho de poco, a través de la especialización.

La tercerización de procesos forma parte de la nueva identidad empresarial, por medio de la contratación de actividades que antes estaban dentro de la empresa. Ello ha implicado subcontrataciones en escala, que van diluyendo las responsabilidades, produciendo trabajo informal y desprotección de los derechos de los trabajadores, que han dado lugar al concepto de invisibilidad de la empresa.

La empresa invisible sólo se muestra por su producto o servicio final que dispone para el mercado, pero hacia adentro, sus procesos están fragmentados y distribuidos en pequeñas localizaciones que realizan parcialidades del producto que luego se integra.

La informalidad laboral es otro de los desafíos en términos de RSE, vinculado a la inclusión del trabajo formal no sólo en la empresa, sino también en la cadena de valor, agregando una perspectiva de largo plazo para el capital humano.

Es insuficiente la intencionalidad de la empresa en este sentido, por lo que corresponde involucrarse a los sindicatos, el Estado, los competidores y las cámaras empresariales, en definitiva, todos aquellos interlocutores que, en mayor o en menor medida, directa o indirectamente, pueden influir o ser influidos por la empresa.

Mediante la adopción de la RSE como filosofía y modelo para la acción, la empresa obtendrá el reconocimiento de pertenencia a la sociedad, siendo reconocida y respetada por ésta, y, por ende, experimentando un mejoramiento en el rendimiento del personal, en la calidad de sus productos y servicios, en la capacidad de satisfacer las necesidades de su mercado meta, en su imagen pública y, en definitiva, en los resultados económicos que obtenga de sus actividades.

Las dimensiones de la responsabilidad social empresarial

En la RSE, no todo es cuestión de dinero. Las capacidades empresariales que se aprovechan para competir y crecer pueden ser utilizadas, asimismo, para mejorar el funcionamiento de la sociedad.

La empresa es una creadora de conocimiento permanente y sería muy egoísta que lo utilizara solamente para su enriquecimiento, desaprovechando su potencialidad, así como también los valores de su gente en términos de la vocación solidaria, impulsada desde la empresa.

Desarrollar estrategias como el voluntariado corporativo, donde la empresa apoya y diseña acciones de involucramiento del personal, constituye una vía de excelencia para potenciar los valores, estrechar los vínculos con la comunidad y fortalecer la identidad corporativa.

Baltazar Ojea, Daniel Stolar y Daniel Berenblum (2006) expresan dimensiones de la RSE vinculadas a las áreas funcionales de la empresa:

- **Recursos humanos:**
  - Trato justo, igualitario y no discriminatorio.
  - Desarrollo de las personas.
  - Búsqueda de una compatibilización entre la actividad laboral del empleado y su vida familiar.
  - Cantidad de horas que trabaja.
  - Desgaste físico y psicológico que requiere su tarea.
  - Remuneración acorde, formalizada y protegida por la seguridad social.
  - Igualdad de oportunidades.
  - Estrategias para vincular al personal en prácticas de voluntariado.
  - Elaboración de programas de capacitación sobre RSE, que estimulen las ideas de los empleados.
- **Producción:**
  - Calidad del producto o los productos que se ofrecen al mercado.
  - Cuidado del medio ambiente durante los procesos de producción y distribución.
  - Condiciones de seguridad y salubridad del empleado durante el proceso de producción.
  - Protección auditiva, muscular, respiratoria y otras repercusiones físicas emergentes de las tareas.
- **Marketing, comercialización, ventas:**
  - Publicidad transparente, información completa y cierta sobre riesgos posibles en la utilización o el consumo de los productos o servicios.
  - Participación en campañas de bien público rescatando los valores éticos de la sociedad.

- Desarrollo de productos y servicios accesibles para los distintos sectores sociales.

- **Compras, abastecimiento, suministros:**
  - Selección de proveedores que respeten las normativas de RSE.
  - Intervención en toda la cadena de valor de los productos y servicios, asegurando hasta las últimas instancias la formalidad laboral, el trato justo con los trabajadores y el respeto a la legalidad.
  - Aprovechamiento de la capacidad de compra de la empresa para negociar ventajas para los empleados y la comunidad.

    Este punto es particularmente importante, habida cuenta de los procesos de tercerización de actividades que diluyen las responsabilidades a través de las subcontrataciones sucesivas.
- **Finanzas y contabilidad:**
  - Instalación y desarrollo del balance social a la par de los estados económicos financieros.
  - Elaboración de indicadores que permitan medir las contribuciones de la empresa en materia de RSE, hacia el personal y hacia la comunidad.
  - Igualdad de trato a los inversores (mayoritarios y minoritarios).
  - Aprovechamiento de las relaciones financieras de la empresa para lograr ventajas para los empleados.
- **Distribución:**
  - Utilización de las capacidades logísticas de la empresa en beneficio de la comunidad, en forma directa o a través de organizaciones del tercer sector.
  - Aprovechar capacidades de transporte y/o almacenamiento para causas de bien común.

En todos los casos de participación de las áreas funcionales, el involucramiento de la dirección es fundamental: la RSE no es “cosa de otros”, debe ser inspirada por la conducción de la empresa y ser creíble, incorporada a los valores, practicada cotidianamente, más vinculada con la acción que con la proclamación, y difundida en forma transparente y genuina hacia la sociedad.

La visión antropológica de la responsabilidad social empresarial

El desarrollo local está constituyendo una dimensión importante de la economía solidaria, que procura aprovechar las fortalezas de cada espacio geográfico para potenciarlas e integrarlas en un espacio de pertenencia. Constituye también el recupero del sentido de nación ante el avance de la globalización que “des-identifica” los valores centrales de la ciudadanía, intentando una homogeneidad que no respeta las diferencias, los orígenes, las condiciones históricas, etcétera.

Relacionada con el respeto por las diferencias culturales y regionales, la visión antropológica de la RSE fue presentada por Jorge Solares (2006):

> “Guatemala no es un país único por su diversidad, porque todas las sociedades del mundo virtualmente tienen mayor o menor grado de diversidad, ya que una homogeneidad social sería, de existir, algo insólito. Este caso específico pretende destacar que su diversidad social y etnocultural es amplia, profunda y medular en la perspectiva de la nación, donde lo indígena, especialmente lo maya –una mayoría apreciable de la sociedad total– no es secundario, ni demográfica, ni geográfica ni históricamente, se encuentra asentado en el corazón de la tierra y del sistema, ocupa un sitio determinante en la esfera de las relaciones económicas, no es marginal ni periférico, sino medular en la estructura de los eventos nacionales y conforma, con los no indígenas, el nervio de la historia nacional.
>
> No sólo se presenta la relación entre pobres y ricos, sino también la relación racista entre lo europeizado y lo mesoamericano, entre los indígenas y los no indígenas. Toda labor de responsabilidad social tropieza con tal dicotomía que obliga a comprender que existe otro disímil en todo, no sólo en la economía, sino asimismo en la etnocultura. Sin la comprensión de dicho factor y de las lógicas diferentes que le son concomitantes, las actividades de ayuda solidaria pueden terminar en efectos perjudiciales”.

Los conceptos del Prof. Solares son ampliamente aplicables para la Argentina contemporánea con enormes desigualdades y acceso a las oportunidades.

La historia de la organización federal de nuestro país demuestra que no es lo mismo nacer en Formosa que en Córdoba; por lo tanto, el concepto de nación que integra a todos bajo la argentinidad es también responsabilidad de las empresas.

Para un país productor de alimentos como la Argentina, resulta inconcebible que el 20% de los niños sufra de desnutrición; el porcentaje asciende al 32% en el Gran Buenos Aires y al 50% en las provincias más pobres del norte.

Para este tipo de problemas sociales es necesaria la ejecución de estrategias organizativas que articulan distintas instituciones, como por ejemplo el Programa Súper Sopa, diseñado en el año 2003 por la Universidad Nacional de Quilmes para producir un alimento enlatado, sobre la base de hortalizas varias, carne, arroz y arvejas. En marzo de 2006, se hicieron 2.750.000 platos de sopa para ser consumidos en más de 300 comedores comunitarios.

El programa ha sido incluido en la campaña solidaria que el Arzobispado de Buenos Aires instrumentó con el fin de colaborar con la asistencia humanitaria en Mozambique, país africano donde han muerto de hambre 800 mil personas. El objetivo de la curia porteña es que, mediante la colaboración de la sociedad argentina a través de débitos o transferencias bancarias, se produzca, gestione y coordine la entrega del alimento a la población en riesgo para que al menos 10 mil personas puedan alimentarse durante tres meses.

En el sentido antropológico, RSE significa el reconocimiento de las desigualdades y el accionar tendiente a disminuirla hasta eliminar la brecha.

Concluye el Prof. Solares: “Un ‘otro’ existe, y en ese otro diferente debemos poner la atención para que pueda atravesar el puente de la exclusión hacia la inclusión”.

La empresa como ciudadano corporativo

La denominación actual de “ciudadanía corporativa”, en términos del reconocimiento de la sociedad a la actividad empresarial –muchas veces empañada por comportamientos perversos, con implicancias negativas para el tejido social (la sucesión de fraudes empresariales en gran escala de los últimos años, como el caso Enron, ha hecho debilitar la credibilidad en las mismas bases de funcionamiento del sistema capitalista), mostrando la contracara de la RSE, es decir, la “irresponsabilidad social empresarial”–, debe ser revisada y reconvertida, destacando su rol sustantivo.

Al mismo nivel de irresponsabilidad social empresarial se encuentran las empresas que con su actividad contaminan el medio ambiente “por arriba, por adentro y por abajo”.

“Por arriba”, a través de sus “chimeneas industriales”, con falta de tratamiento del humo proveniente de diferentes combustiones; “por adentro”, cuando la actividad produce contaminación ambiental, con impacto en las vías respiratorias y en los órganos auditivos (ruido); y “por abajo”, en la falta de tratamiento de los residuos industriales, que contaminan napas.

El reclamo por la dimensión ecológica de las empresas se ha instalado como un objetivo estratégico, donde la sociedad civil está actuando firme y sostenidamente, para corregir, limitar y exigir comportamientos responsables en la materia; la consigna básica es que “Somos inquilinos del planeta y debemos protegerlo para las generaciones futuras”.

El rol que tienen las empresas en este nuevo siglo las impulsa a desarrollar sus actividades de manera socialmente responsable, con compromiso y transparencia ante sus interlocutores, y a actuar como verdaderos ciudadanos corporativos, que tienen derechos pero también deberes y obligaciones que se reflejan en acciones tendientes a mejorar la calidad de vida de la población.

El rol de la universidad

Otro de los grandes desafíos en cuanto a la RSE es que todo está por hacerse, y de allí se advierte el importante papel que debe jugar la universidad. Se crea una gran oportunidad para el desarrollo de nuevas capacidades.

La universidad juega un rol relevante incorporando este dinámico campo del conocimiento, produciendo tecnologías en sus programas de estudio y formación, sus investigaciones y sus aportes a la comunidad.

Amartya Sen ha expresado que los empresarios y los profesionales son activos productivos de un país. Por lo tanto, de su formación, sus actitudes y sus comportamientos depende en buena medida el funcionamiento de la sociedad en su conjunto. Ambos muestran aptitudes interrelacionadas que combinan experiencia

y toma de riesgo (empresarios) con conocimientos científicos y tecnológicos aplicados (profesionales); es una alianza estratégica que articula empresa con universidad.

El rol de la universidad en este marco de desafíos y retos que presenta el mundo contemporáneo adquiere suma trascendencia, más aun cuando se trata de universidades y facultades vinculadas a las ciencias empresariales, gerenciales y administrativas en general, pues también la disciplina es vista hoy como un conocimiento de aportes sustantivos al desarrollo, en el sentido que le hemos dado en este trabajo.

En las tres grandes misiones –la de formación profesional, la de investigación y la de extensión–, la universidad tiene mucho que hacer. Entre otros, destacamos los siguientes puntos de actividad:

- Diseñar programas de formación sistemática en RSE para organizaciones empresariales apoyadas en el estado del arte a nivel internacional y en las realidades locales.
- Dar un énfasis especial a la capacitación para el desarrollo de la RSE en la pequeña y mediana empresa.
- Apoyar especialmente al empresariado en sus esfuerzos por fortalecer la RSE.
- Construir espacios de intercambio sobre el tema que reúnan a gobiernos, empresas y organizaciones voluntarias, y que catalicen alianzas y proyectos conjuntos.
- Impulsar la enseñanza de la RSE en las instituciones educativas y en las cámaras empresariales.
- Apoyar la inclusión del tema en otras cátedras y diversas áreas de la universidad.
- Diseñar y desarrollar investigaciones sobre cuestiones de la realidad nacional y local, clave para el avance en el campo.
- Aportar para el posicionamiento del tema en la agenda pública de discusión, y mejorar la calidad del debate.
- Llevar a cabo todo tipo de alianzas interinstitucionales para impulsar las metas anteriores.
- Conectar a la universidad con los principales esfuerzos internacionales en la materia.
- Impulsar estímulos en diferentes actores para premiar la RSE.
- Realizar actividades de sensibilización respecto del tema con amplia difusión hacia la opinión pública.

Esta nómina enunciativa requiere ser incluida en la planificación estratégica y operativa de la universidad, formando parte de los ejes de conducción, con la posibilidad de ser pionera para la región de América Latina y el Caribe.

El rol de la sociedad civil

En el paradigma de la RSE, cabe incorporar un actor en pleno desarrollo.

La sociedad civil ha ido creando ONG que participan activamente en diversos órdenes de actividades. En conjunto, conforman el tercer sector, que incluye una gran diversidad de fenómenos vinculados a causas reivindicatorias, de ayuda, las cuales han tomado sustantiva relevancia y cuyo accionar se articula con empresas y gobiernos para vigorizar el tejido social.

Sin embargo, las ONG no han sido tomadas en cuenta, en general, como objeto de estudio de las universidades, muy sesgadas hacia la empresa tradicional y, dentro de ellas, hacia las grandes.

Las necesidades de profesionalización de estas entidades es cada vez más creciente, para desarrollar sus actividades con eficiencia y eficacia, con productividad, para la recaudación de los recursos que utilizan y una rendición de cuentas transparente.

Estas organizaciones sin fines de lucro –basadas en la promoción de los valores solidarios y cooperativos, la ayuda mutua y la participación social– juegan un papel fundamental en la RSE, pues en muchos casos son las viabilizadores de los proyectos de las empresas y los diferentes modos de implementación de la RSE, y a veces se constituyen en la extensión de la empresa misma.

Las organizaciones sin fines de lucro que la sociedad civil ha formado para atender problemas específicos urgentes –en muchos casos, en poblaciones reducidas, pues la localización da identidad a problemas que son propios de ese lugar y requiere desarrollos a medida para llegar a la gente– constituyen ejemplos de funcionamiento y son saberes que deben incorporarse a la empresa, saberes de los cuales la empresa carece, preocupada por los mercados, la rentabilidad, la productividad, etcétera.

Por ello, las coaliciones y asociaciones para actuar conjuntamente entre empresas, ONG, Estado y universidades pasa a ser una vía de excelencia para la RSE efectiva y sustentable.

El cambio que genera la responsabilidad social empresarial

¿Cuál es, en definitiva, el cambio de paradigma imperante? ¿Qué es lo clásico y tradicional y qué es lo nuevo, para habilitar el camino de la transformación en este milenio? ¿En qué se basa el replanteo de fondo?

Lo enfocaremos en algunos principios tradicionales, asentados, los cuales habrá que desaprender, para poder aprender los nuevos y producir el cambio de mentalidad.

En lo tradicional, hay dos dimensiones: el cumplimiento de las leyes y la filantropía.

El argumento del cumplimiento de las disposiciones legales en todo su orden –fundamentalmente, las fiscales y las referidas a la seguridad social– ha sido la cobertura del

desentendimiento, el límite de la responsabilidad; es un criterio acotado y escaso. El cumplimiento de la ley no merece premios ni reconocimientos de ninguna naturaleza, porque simplemente se está cumpliendo con el sistema normativo, definido para todos, dentro del Estado de derecho; el que no lo hace está fuera de la ley, cometiendo delitos.

Ahora bien, ¿por qué se considera que la empresa que paga sus impuestos es meritoria cuando se está cumpliendo con la obligación del sistema normativo? Este fenómeno se produce porque la economía informal, paralela, “en negro”, se ha extendido de forma tal que sobresale aquel que paga impuestos; sería como premiar al que no es corrupto en una sociedad corrupta. Ese comportamiento está reñido con la moral y la ética básicas.

Cuando se incluye como RSE el cumplimiento de la ley, resulta un paso importante, pues en países donde la evasión es alta, donde la corrupción está instalada como un valor cultural (está bien vista), trabajar fuertemente sobre estos frentes representa un paso tendiente a mejorar lo básico, el punto de partida para mejorar la transparencia y la competitividad.

El segundo aspecto es la filantropía. La actitud filantrópica está relacionada con las donaciones, la vocación de la empresa para donar, contribuir con alguna causa, ayudar a satisfacer alguna necesidad, en forma ocasional o permanente, por oferta de la empresa o por demanda institucional (colegios, iglesias, ONG, municipios, etc.), en dinero o en especie.

Otro estilo, en este sentido, lo constituyen las donaciones empresariales a sus propias fundaciones o a entidades de bien público para determinados fines. Esta modalidad es reconocible como una actitud y un comportamiento bienvenido y difundido en el espacio empresarial. Sin embargo, si bien es la manera tradicional y tiene larga data, no alcanza, resulta insuficiente para el nuevo paradigma y cosmovisión de la RSE.

En RSE, se trata, entonces, de involucrarse, término clave en RSE, de formar parte, insertarse en la realidad social y procurar contribuir bajo un modelo de ganar-ganar: gana la empresa porque se fortalece en el reconocimiento de sus *stakeholders* y gana la sociedad como receptora de sus actividades.

En el involucramiento se abren perspectivas multiplicadoras. Crea transparencia, discurso único, decisiones éticas, vocación por la asociatividad, mecanismos de confianza mutua, lo que hoy se denomina “dimensiones del capital social”. A medida que el tema sea estimulado desde diversos sectores –Estado, universidad, cámaras empresariales, estudios profesionales, etc.–, se desarrollarán los impactos que permitan distinguir, con indicadores objetivos, las empresas que lo hacen “por moda” de las que lo hacen “por convicción”.

Nos referimos al término “moda” como aquello que de repente se coloca en el escenario del pensamiento, comienza a difundirse y se internaliza como algo pasajero,

un *boom* que, dando lugar a una diversidad de interpretaciones y aplicaciones diferenciadas, produce distorsión en el término y lo coloca en una dimensión "anarquista", es decir, a la medida de lo que cada uno interpreta; necesariamente la distorsión se hace presente y genera un abanico de puntos de vista.

La contracara de la moda está en el involucramiento y la convicción, es decir, asumir el nuevo rol de la empresa como actor trascendente en la sociedad.

Un ejemplo en este aspecto puede orientar en el sentido práctico del involucramiento. Es el caso de la empresa Glaciar Pesquera S.A.

Su presidente, Eduardo González Lemmi, en un artículo de su autoría (2006) –cuya consigna es "Para ser responsables socialmente, no importa el tamaño de la empresa, sino el compromiso de quienes la lideran"–, destaca criterios básicos de RSE que aplica en la empresa, creada hace 10 años en la ciudad de Mar del Plata. Este artículo dice lo siguiente:

"En Glaciar Pesquera apuntamos siempre a vínculos de largo plazo, basados en la confianza, la comunicación fluida y un gran compromiso con las personas y la calidad".

El Plan de Responsabilidad Social de Glaciar Pesquera está compuesto de cuatro etapas:

- Generar entre los empleados de la empresa un mayor espíritu de responsabilidad social (RS), motivándolos para presentar sus ideas e involucrarse activamente en el programa o en acciones que la empresa impulse, o en los que ellos propongan y la empresa acepte.
- Generar entre los proveedores de la empresa un mayor espíritu de RS e invitarlos a participar en las acciones de RS de Glaciar Pesquera.
- Generar una "red solidaria", incorporando a todos aquellos que estén interesados en colaborar, a efectos de poder utilizar de la forma más coordinada posible las habilidades y posibilidades de aporte de cada uno.
- Generar entre los pares de la industria un mayor espíritu de RS, tratando de colaborar con ellos para implementar un programa en esta materia y brindándoles la experiencia de Glaciar Pesquera y la de otras empresas.

Se detalla sintéticamente la colaboración de la empresa en diversos proyectos, en todos los casos, con la participación de sus empleados.

- **Proyectos:**
  - **"Una escuela para todos" (Mar del Plata, provincia de Buenos Aires):** Colegio San Francisco, escuela de educación básica para grupos reducidos y con atención personalizada, que aplica la agricultura urbana como herramienta de inclusión educativa y social. En 2006, la empresa colaboró en el desarrollo de la infraestructura y con el equipamiento necesario para el funcionamiento de la institución.

- **Congregación Hermanas de la Caridad (Mar del Plata, provincia de Buenos Aires):** funciona un hogar de día para niños y el Hogar del Hospital Regional, donde se alojan enfermos de sida sin posibilidades económicas. Glaciar Pesquera ha colaborado con insumos y contactos para el mantenimiento de las instalaciones. Asimismo, desde 2006 se incluyó el hogar en las visitas del Programa de Asistencia y Prevención de la Salud en barrios periféricos (modalidad itinerante).
- **"Yo sí puedo" (Ushuaia, provincia de Tierra del Fuego):** Biblioteca Popular Alfonsina Storni, para alfabetización de adultos, que apunta a reinsertar analfabetos puros y analfabetos funcionales dentro del sistema educativo formal.
- **Asociación Marplatense de Ayuda al Diabético (Mar del Plata, provincia de Buenos Aires):** entidad que agrupa a diabéticos que tratan sus problemas y dudas, en un marco ameno, para sobrellevar y convivir con su enfermedad. En 2006, Glaciar Pesquera colaboró con insumos para dos campañas de la institución.
- **Asociación Sólo al Comienzo (Gowland, provincia de Buenos Aires):** hogar de tránsito donde niños y jóvenes de hasta 18 años, de ambos sexos, son recibidos luego de ser derivados de juzgados de menores. En 2005, Glaciar Pesquera colaboró con vestimenta, colchones, sábanas y herramientas para la huerta.

• **Programas con mayor grado de involucramiento en la gestión estratégica:**
  - **Autoproducción de Alimentos en Sectores Carenciados Urbanos (Ushuaia, provincia de Tierra del Fuego):** como réplica de la experiencia exitosa desarrollada en las ciudades de Mar del Plata y Balcarce junto a la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Mar del Plata, se está iniciando el programa en Ushuaia. Glaciar Pesquera trabaja en forma articulada con el Programa ProHuerta del INTA en Ushuaia y con Cáritas.
  - **Fundación Grameen Mendoza (en la provincia homónima):** la Fundación Grameen Mendoza es una organización de la sociedad civil que provee servicios microfinancieros y asesoramiento técnico a personas con escasos recursos económicos y sociales sin otras oportunidades de financiamiento, brindándoles una poderosa herramienta para recuperar su dignidad a través de su propio esfuerzo y trabajo. Es una réplica de la experiencia original de Muhammad Yunus (Premio Nobel de la Paz 2006), presidente del Grameen Bank de Bangladesh, en su lucha contra la pobreza.
  - En 2005, Glaciar Pesquera financió la realización de un estudio de viabilidad para el desarrollo de un proyecto de microcréditos para los sectores más carenciados de la ciudad de Ushuaia, con resultados negativos. En 2006, se llevó a cabo el estudio de prefactibilidad en Mar del Plata y los resultados fueron positivos. En 2007, se inició la primera etapa de implementación del proyecto en esa ciudad bonaerense.

- **Laboratorio de Construcción, Capacitación y Producción Familiar para el Mejoramiento del Hábitat con Riesgo en Grupos Sociales Vulnerables, y Programa de Asistencia y Prevención de la Salud en Barrios Periféricos (modalidad itinerante) (Mar del Plata, provincia de Buenos Aires):** acciones coordinadas con la Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional de Mar del Plata, desarrolladas en los barrios Monte Terrabussi y Alto Camet. Se procura mejorar el hábitat en situación de riesgo habitacional trabajando en forma participativa; se estableció el mapa de riesgo habitacional y con la información se construyó un tanque de agua comunitario también en forma participativa, ampliándose la red de agua para 17 familias; se atendieron 35 casos de familias con riesgos habitacionales críticos (construcción y mejoramiento) y se brindó capacitación en autoconstrucción a los grupos familiares, experimentando con materiales y técnicas nuevas de construcción. Glaciar Pesquera se hizo cargo de los honorarios profesionales y la compra de herramientas e insumos para la construcción, trabajando en forma participativa.

Hay seis programas más donde la empresa destaca su vocación solidaria de RSE, con objetivos de mejora permanente en las comunidades asistidas y articulando su actividad con otras instituciones, produciendo alianzas estratégicas y motivando la participación de los sectores beneficiados.

Este ejemplo es muy alentador, pero hay que considerar que la RSE no se puede implementar de forma abrupta. Es un cambio sustancial que comienza de a poco y se incrementa a medida que se obtienen resultados concretos, crece el entusiasmo por hacer el bien a los demás, se rescata la identidad del "otro" con distintas oportunidades y se definen las acciones tendientes a mejorar una situación.

Cabe en este sentido rescatar el concepto de "ayuda" como lo considera el paradigma de RSE.

Marcelo Paladino, miembro del Foro Ecuménico Social, lo expresa de la siguiente manera: "Cuando se plantean proyectos de RSE, es necesario hacerse una pregunta: ¿qué cambio real y profundo esperamos dejar cuando hacemos esas acciones?

Detrás de los proyectos de RSE no se está buscando la solución meramente técnica de un problema. Se está buscando, por ejemplo, cambiar hábitos, salir de un no trabajo a un trabajo, de una conducta menos comprometida con un problema social a una conducta más comprometida, o sea, de un no voluntariado a un programa de voluntariado" (2006).

Esto le da sustentabilidad a la "ayuda", pues crea nuevos valores que ftrascienden el mero accionar operativo. Por lo tanto, como agrega Paladino, se deben generar las condiciones para que la gente se desarrolle dignamente como personas.

Virtudes privadas, beneficios públicos

Como conclusión de esta primera parte, “La responsabilidad social empresaria”, es oportuno mencionar el aporte que hace Eduardo Giannetti (2006):

- Las reglas de juego y la calidad de los jugadores son dos elementos esenciales de cualquier sistema económico.
- La calidad de los jugadores –las variaciones de la motivación y la conducta en la acción individual– afecta a la naturaleza de las reglas de juego y ejerce junto con ellas un papel decisivo en el desempeño de la economía.

Si ambas proposiciones pueden ser aceptadas, la tesis que se tornó dominante en la teoría económica de la posguerra –la noción de que el autointerés dentro de la ley basta, y las reglas de juego del mercado significan “vacaciones morales” para los jugadores– debe ser descartada.

La “mano invisible” de Adam Smith continúa vigente, pero la base de comportamiento adecuada para que ella pueda funcionar satisfactoriamente debe ser mejor comprendida. Se abandona así la paradoja del egoísmo ético –“Vicios privados, beneficios públicos”– y retorna el sentido común: “Virtudes privadas, beneficios públicos”.

Irresponsabilidad empresarial

El otro lado de la responsabilidad social empresarial

La irresponsabilidad empresaria contiene la contracara de la RSE, es decir, el funcionamiento de la empresa bajo los valores invertidos, o la falta de valores; los comportamientos reñidos con la moral y la ética, la falta de prejuicios en las decisiones de los responsables.

Lo dialógico continúa presente: a la responsabilidad se le opone la irresponsabilidad, los efectos multiplicadores de las acciones incorrectas que recaen sobre la sociedad y su gente.

Se trata de los fraudes empresariales y de las acciones de contaminación del medio ambiente, para citar sólo dos de las irresponsabilidades más frecuentes.

Los fraudes están estrechamente vinculados a las ciencias gerenciales y administrativas, a la aplicación de las tecnologías contables y las decisiones ejecutivas que producen impacto interior y exterior para todos los *stakeholders.*

Una de las representaciones clásicas de la actividad empresarial está constituida por los balances económico-financieros y la información de los resultados producidos en un período determinado.

La producción de esta información data de cinco siglos atrás (año 1500), por lo que se la considera un conocimiento asentado y estable, sujeto a las variaciones tem-

porales y fluctuaciones monetarias, y al incremento de la complejidad operativa de las empresas.

No obstante el transcurso del tiempo, la enorme diversidad de los emprendimientos empresariales, las diferenciaciones operativas, el tamaño y la dispersión de las empresas, es un hecho que el balance económico-financiero ha constituido un instrumento irreemplazable para la evaluación de la gestión y la calificación del funcionamiento de las empresas.

Del análisis de este instrumento se derivan consecuencias relevantes en las decisiones de inversión, de recaudación fiscal, de reconversión, de estrategia empresarial, de adaptación a nuevos diseños de negocios, a la permanencia y continuidad de la empresa o a la interrupción de sus actividades.

La calidad de los contenidos debe estar asegurada en términos de transparencia, de inclusión de todas las operaciones realizadas, de correctas valuaciones de los bienes y las deudas, y de los resultados (ganancias o pérdidas) obtenidos.

Con este instrumento, los accionistas deciden su inversión, los prestamistas, los acuerdos crediticios, y los proveedores, su confianza para la provisión de bienes y servicios; los trabajadores lo utilizan para motivarse en la continuación de sus tareas, y el Estado lo emplea para estimar su recaudación fiscal.

El impacto de la información contable es trascendente, y cuando ésta es fraudulenta, alterada por técnicas o prácticas indeseables, que acomodan el registro de las operaciones a intereses personales o espurios, se instala una situación delictiva, a veces difícil de detectar e imposible de corregir.

En los años recientes, una razonable cantidad de empresas de reconocida trayectoria y significación en el mundo de los negocios han sido “descubiertas”, en el sentido de que la información contable provista a los interesados, y con la cual éstos habían tomado decisiones, era falsa (absolutamente falsa).

Maniobras contables, de registro, de valuación y de exposición las llevaron a ser expuestas ante la sociedad, como ejemplos perversos de comportamiento engañoso y de perjuicios que llegaron a debilitar el funcionamiento de los mercados de capitales, fuente de financiación de las empresas, donde los ahorristas depositan el excedente de sus ingresos para confiarlo a una actividad rentable –o mostrada como tal– realizada por una empresa.

En los últimos años (con el comienzo del nuevo siglo), se produjeron casos resonantes de fraudes vinculados a empresas de renombre.

Según datos de la Comisión de Valores de los Estados Unidos (SEC), la cantidad de balances que contenían irregularidades contables en empresas norteamericanas creció un 145% entre 1997 y 2002, lo cual afectó significativamente el precio de las acciones de 689 empresas. La pérdida de valor de mercado de estas compañías fue de aproximadamente 100 mil millones de dólares.

Estas irregularidades surgieron por investigaciones de la SEC, o por revelaciones efectuadas por las mismas compañías y sus auditores; en algunos casos, esas irregularidades fueron detectadas en las sucursales del exterior, dada la característica multinacional de estas empresas. En la mayoría de los casos analizados, los estados contables contenían información falsa con el objeto de incrementar o mantener ficticiamente el valor de las acciones en la bolsa.

Entre los métodos utilizados, se destacan la contabilización de ventas ficticias, la manipulación de gastos, el ocultamiento de deudas, los autopréstamos y la creación de empresas fantasmas.

En lo referente a las responsabilidades, en un 70% de los casos, se detectó que los miembros del primer nivel de conducción (directorio, ejecutivos, etc.) estaban involucrados en las maniobras.

Pedro Fabiano, presidente del Capítulo Argentino de la Asociación de Examinadores Certificados de Fraude, señala que “las consecuencias de los escándalos contables y la implementación de las leyes para proteger al inversor constituyen hoy temas centrales de debate” (2001). Asimismo, explica que “las maniobras delictivas fueron nefastas no sólo para los tenedores de acciones, sino también para los empleados que perdieron sus puestos de trabajo y, en algunos casos, sus ahorros que habían invertido en la empresa, en la cual trabajaban; también fueron perjudicados los bancos y proveedores. Además de los daños directos, se perjudicó un valor supremo en los mercados: la confianza”.

Fabiano agrega un argumento antropológico: “Con la globalización de los negocios, las economías del mundo se encuentran cada vez más interconectadas; es común que compañías extranjeras adquieran o establezcan sociedades con empresas locales, provocando una **mezcla de culturas,** que en muchos casos son caldo de cultivo para que se cometa este tipo de delitos”.

Estos se denominan **“delitos de cuello blanco”** y en ellos se reconocen, entre otros, tres elementos generales que siempre están presentes: motivo, oportunidad y racionalización:

- Presiones para cumplir con los presupuestos de ganancias y así poder mantener y aumentar el valor de las acciones, compensaciones a los ejecutivos asociados a los resultados contables y al valor de la acción.
- Reglas contables inefectivas, limitaciones en la independencia de los auditores y asesores legales.
- Inexperiencia de los gerentes, directorios débiles que no ejercen sus responsabilidades, con escasos valores éticos, desprejuiciados, donde los fines están por encima de los medios utilizados; se argumenta **“la razón de mercado”,** la competencia.

Al margen de estos elementos, lo que ha prevalecido fueron los intereses personales de una ambición desmedida.

El comportamiento corrupto

La estafa no es un fenómeno nuevo y la corrupción en los negocios tampoco. A continuación, se ofrece un breve repaso de algunos casos emblemáticos en la historia de las empresas y de sus protagonistas principales:

- El sueco Ivar Kreuger, dueño de la principal fábrica de fósforos de su país, armó un imperio corporativo y se convirtió en prestamista privado de gobiernos; su imperio se derrumbó, salió a la luz la contabilidad fraudulenta de su empresa, ésta se derrumbó y Kreuger se suicidó en París en 1932.
- Robert Vesco saqueó el Investors Overseas Services (imperio suizo de fondos comunes de inversión).
- En 1995, Nicholas Lesson, un *trader* aventurero, hizo quebrar al Banco Baring.

La historia multiplica ilícitos de toda naturaleza con diversas formas de expresión y consecuencias; la constante es que la perversidad de las decisiones está por delante de cualquier principio ético y moral.

Un experto norteamericano, Peter Grier, expresaba: "La quiebra de la confianza popular en el sistema por las **fechorías empresariales** reducirá en 35 mil millones de dólares el PBI de los Estados Unidos en 2003". Grier considera que en tanto las reformas normativas den paso a un mejor gerenciamiento por parte de los directorios y un mejor rendimiento de los auditores en su trabajo profesional, lo necesario es un **cambio de cultura** en los órganos de conducción y dentro de las firmas auditoras.

Entre los casos de mayor renombre se encuentran Parmalat, Enron, Cirio, Boeing, Global Crossing, WorldCom, ImClone, Qwest Communications, Tyco, Ahold, ABB, Alstom, AIG, Nortel, Xerox, Freddie Mac, etcétera.

Los comportamientos corruptos están presentes en todos los casos: arreglos entre funcionarios de compra y proveedores, previo simulacro de concursos de precios, refinanciamientos preferenciales de deudas, modificaciones dolosas de stock, documentación falsa especialmente preparada, fuga de información calificada que permite anticipar decisiones con ventajas propias para el que la posee.

Esta última estrategia ha tomado el nombre de *"backdating",* que consiste en antedatar las opciones para remuneraciones de los ejecutivos, cuando los títulos cotizan a un precio más bajo en la bolsa. Al ser manipuladas las fechas, se entrega mayor volumen (porque se registra a la fecha de cuando el título estaba bajo), ya que los ejecutivos "saben" que va a subir.

Paul Samuelson, Premio Nobel de Economía, identifica como "creativas" las formas contables fraudulentas y, acerca de las remuneraciones, comenta: "Las opciones son una de las principales razones por las cuales los directivos y gerentes que en 2002 ganan 400 veces más que los empleados medios, en la década del ochenta ganaban 40 veces más".

El (medio) ambiente de la irresponsabilidad

La irresponsabilidad por el cuidado del medio ambiente y la conservación del planeta (del cual somos inquilinos y al que debemos proteger para las generaciones futuras) son otra de las demandas fundamentales al comportamiento de la empresa y su rol contemporáneo.

El calentamiento planetario está dañando enormemente el medio ambiente, la economía, la agricultura y la salud. Entre las emisiones de carbono que contribuyen al calentamiento, las generadas por los vehículos son la fuente que más crece.

El Estado de California demandó a las seis mayores automotrices del mundo a causa de los daños causados al ambiente por las emisiones de sus vehículos, considerándolo un perjuicio público al fabricar millones de ellos que, en conjunto, cada año descargan en la atmósfera 289 millones de toneladas de dióxido de carbono, lo que representa un quinto del total de dióxido de carbono para los Estados Unidos y un tercio de las emisiones de California.

En la Argentina, la Secretaría de Medio Ambiente solicitó un “cambio de actitud de los empresarios en materia de contaminación”, estableciendo reglas claras para asistir a los procesos de reconversión, particularmente, a las 3.000 empresas instaladas en la cuenca Matanza-Riachuelo, tradicional foco de contaminación ambiental y humana, ahora reclamado por la Corte Suprema de Justicia al gobierno para coordinar un plan estratégico entre los gobiernos de la ciudad y de la provincia de Buenos Aires.

El caso Nike

Nike es una corporación mundialmente conocida, caracterizada por ser una empresa virtual. Mientras los consumidores la piensan como una fábrica de calzado deportivo, de hecho, la empresa es un estudio de investigación y diseño con una fórmula de *marketing* y distribución sumamente elaborada.

A pesar de ser la primera empresa mundial fabricante de calzado deportivo, no posee ninguna máquina, ni fábrica, ni equipamiento, ni bienes inmobiliarios. Por el contrario, ha establecido una amplia red de proveedores –a los que llama “socios de producción”– en el sudeste asiático, que son los que le producen sus centenares de diseños de zapatos, ropa y complementos. También externaliza buena parte de sus campañas de publicidad y las diversas operaciones de comercialización.

Nike vende conceptos; la empresa establece contactos con fabricantes anónimos del sudeste asiático para que fabriquen la forma física de esos conceptos. Esta nueva forma de hacer los negocios en el estilo red, enfatizando el hecho de que proveedores sin nombre son quienes elaboran los productos físicos, en determinadas ocasiones puede suponer la explotación de los trabajadores.

Por este motivo, Nike ha estado implicada en litigios, boicots y condenas públicas por prácticas laborales injustas. Las protestas de los trabajadores de las plantas de producción contratadas en el extranjero han tenido reflejos en informes de prensa que señalan la amplitud de los abusos físicos y sexuales a que se ven sometidos esos trabajadores, las inhumanas condiciones de trabajo, en entornos con altos riesgos de accidentes laborales, bajos salarios y sistemas de cuotas en la contratación del personal.

Son más de 450 mil los trabajadores asiáticos que producen las zapatillas, a cambio de lo cual cobran entre 1,60 y 2,25 dólares al día, lo que no alcanza para tres comidas básicas; trabajan niñas de 13 años durante más de 60 horas a la semana y muchas reciben agresiones sexuales.

Estas deplorables condiciones de trabajo en las fábricas externalizadas no se suelen detectar con facilidad porque las redes corporativas de suministro se guardan celosamente y se ocultan de la mirada pública. Ese tipo de prácticas constituye una falta de ética, moral, transparencia y responsabilidad empresarial en escala.

El progreso de la RSE requiere esfuerzos sostenidos en el mediano y en el largo plazo, y actores múltiples articulados, que produzcan sinergia en los planos académicos y pragmáticos, pues dicho progreso depende de la realidad de cada empresa y de su visión acerca del tema.

Desde el punto de vista de los atributos y perfiles necesarios para enfocar la gestión de RSE, emerge, naturalmente, un nuevo tipo de gerencia: la gerencia social.

De la gerencia tradicional a la gerencia social

Las capacidades gerenciales

En las ciencias administrativas, el término “gerencia” es ampliamente conocido y difundido, y constituye una institución muy antigua, vinculada a las capacidades de conducir, dirigir, coordinar, definir estrategias, impulsar acciones y obtener resultados.

Del mismo modo, el desarrollo de las capacidades gerenciales puede ser aprendido bajo la instalación de conocimientos y prácticas que generen habilidades para el ejercicio del puesto o cargo.

Si bien el término se presenta como un genérico, a poco de explorarlo surgen diferencias sustantivas en lo referido a la identidad de la organización donde debe ser ejercido. Por caso, no es lo mismo gerenciar una iglesia que un club, un Estado o una empresa.

La diferenciación organizativa tiene como consecuencia las diferencias de estilos de gerencia, al mismo tiempo que otros factores influyentes, como la cultura, la historia, el contexto, la propia identidad del fenómeno, la actividad, etcétera.

Sin embargo, según la historia institucional del término, su impacto y su presencia se producen en los siglos XVIII y XIX, cuando el fenómeno de la Revolución Industrial genera una organización emblemática: la empresa.

La organización piramidal, la división de funciones y las jerarquías habrían extendido el término “gerencia” entre las generales y las específicas. Para otras organizaciones, ese vocablo no se usó, aunque las tareas a desarrollar fueron similares.

Un párroco gerencia una iglesia, un comandante gerencia un ejército y un gobernante gerencia un país; no obstante ello, sus denominaciones difieren de acuerdo con la especificidad del fenómeno. De allí que el término “gerencia” sea relativamente contemporáneo, pues ha sido aplicado puntualmente a la empresa, institución desconocida (al menos, con ese nombre) antes de la Revolución Industrial.

En el siglo XX, cuando la empresa se consolida como el fenómeno típico de creación de riqueza y de empleabilidad, como proveedora de bienes y servicios, y como creadora de conocimientos aplicados, el término se consolida, adoptando una identidad paradigmática, es decir, no se concibe una empresa sin una capacidad de gerenciamiento que permita transformar objetivos en resultados o, lo que es lo mismo, instalar un futuro posible y alcanzarlo.

Como toda capacidad fáctica, la gerencial no es una capacidad estática que se pueda modelizar de una vez para siempre, en el sentido de la adquisición de un saber que se cristaliza y se transforma en perdurable. Es más bien un saber contextualizado, cambiante, dinámico, con resultado probable, más aun cuando los procesos de cambio son muy acelerados, y la “teoría” no alcanza en el tiempo a desarrollar y transmitir los saberes explorados para ser aplicados en los fenómenos concretos.

Las capacidades gerenciales se desarrollan por la vía del conocimiento y la experiencia. Para el primer caso, la construcción de los saberes es interdisciplinaria, opera la convergencia de las disciplinas sociales y los saberes tecnológicos necesarios para formar, al decir de Edgar Morin, “una cabeza bien amueblada”, confortable; para ello, lo interdisciplinario, la interacción de saberes, es la nave insignia del buen ejercicio gerencial.

No se trata de normas o decálogos de éxito, recetas universales, sino de definir qué saberes es necesario enseñar y aprender, y cómo deben ser internalizados para el ejercicio experimental, la práctica gerencial.

Dos discusiones deben ser discernidas:

- La cuestión de las aptitudes y de las actitudes.
- La controversia entre generalistas y especialistas.

Para el primer caso se enfrentan los saberes con los comportamientos, la organización de los estudios y carreras, los modos sistemáticos del aprendizaje, el desarrollo de la “profesionalización”, que forma la aptitud.

Por encima de los saberes tecnológicos, se requiere la ilustración de que el mundo está en un proceso de mutación global, que ha quebrado los esquemas actuales del pensamiento y la toma de decisiones.

El siglo XXI se presenta con los "efectos" producidos por el impacto de las transformaciones generadas por las resultantes de corto y largo plazo del progreso científico tecnológico, que nos permite entrar en la revolución de la información y las comunicaciones, lo que conduce a un aumento de la complejidad de la sociedad y de las organizaciones, los sistemas y las redes, mediante la cual se articula y se sostiene la vida de nuestra especie, en una creciente simbiosis con el entorno.

La complejidad emergente desafía los métodos tradicionales de análisis y acción, que se empobrecen frente a las demandas que producen las transformaciones.

El modelo de procesamiento y razonamiento de la complejidad emergente sigue siendo únicamente el analítico y fragmentado, por una excesiva aptitud disciplinaria, sesgado hacia el perfil de cada formación sistemática: "Se ve el árbol y se pierde el bosque".

La característica principal del pensamiento complejo es que es un pensamiento que relaciona (*"complexus",* lo que está tejido en conjunto). Esto quiere decir que, en oposición al modo de pensar tradicional, que divide el campo del conocimiento en disciplinas atrincheradas y clasificadas, el pensamiento complejo es un modo de relacionar.

La especialización ha llevado a saber cada vez más de menos; lo que hoy se denomina la "hiperespecialización". Este tipo de sesgo produce inconvenientes para interpretar el todo, dificultando la interacción, en el sentido de que el todo es un "algo" diferente de las partes y, cuando se parcializa, puede perder su esencia. Se debe procurar, entonces, la articulación de conocimientos de distintos campos del saber.

La difusión del término "gerencia" lo ha desnaturalizado desde lo general hasta lo particular, desde lo macro hasta lo micro. Gerencia general, para el todo, y gerencias de áreas y funciones específicas (producción, comercialización, finanzas, sistemas, etc.), gerencia de producto, gerencia de proyecto, etc., para las partes.

Gerencia pública y privada

En el siglo XX, las ciencias gerenciales han seguido, al menos, dos caminos diferentes: la gerencia privada y la gerencia pública, que por su adjetivo identifican la referencia a los espacios de actuación.

En la gerencia privada, aplicada a la economía de mercado, el eje es la empresa y el desarrollo de la gerencia denota los perfiles necesarios para ser exitoso en los resultados, por lo cual los atributos de eficiencia, eficacia, productividad, liderazgo y competitividad están siempre presentes como consignas y desafíos tanto en las actitudes como en las aptitudes.

La gerencia pública se identifica con la tarea de gobierno. Tradicionalmente, la identificación del cargo era la del “funcionario” como responsable de una actividad.

Para lo público ha penetrado también el término “gerencia”, por asimilación del sector privado. Bajo gerencia pública se identifican las responsabilidades, los roles y el perfil de los que, en general, tienen bajo su área atribuciones en el manejo de los presupuestos y decisiones de política, y deben alcanzar objetivos de gobierno. Está presente en fenómenos de distinta naturaleza, como ministerios, hospitales públicos, cárceles, colegios, comisarías, municipios, etcétera.

Con el adjetivo “público”, el *management* ha ingresado en este espacio para los programas de reformas y reestructuración de las instituciones públicas, procurando hacer del aparato estatal un sistema eficiente, eficaz y económico, capaz de satisfacer necesidades crecientes de la población, muchas de ellas, ajenas a los intereses privados.

Históricamente, la ciencia política ha desarrollado en extensión las “formas de gobierno”, monarquías absolutas, sistemas parlamentaristas, prevalencia del Poder Ejecutivo sobre otros poderes, etc. Sin embargo, a grandes rasgos y con matices, los sistemas políticos se diferencian entre democráticos y autocráticos.

Los primeros –en caso de las democracias en construcción, incipientes, débiles o iniciáticas, que se identifican como electoralistas, en el sentido de que el sistema se limita al ejercicio del voto, con poca participación activa en el desarrollo del gobierno– son democracias formales.

En las democracias maduras se exalta la participación ciudadana, a través de distintas expresiones; es el fortalecimiento de la sociedad civil, como instrumento de control de los actos de gobierno. La democracia se extiende a la vida cotidiana.

En el sector público, la dimensión social se ejerció como “rueda de auxilio” de las consecuencias provocadas por la política económica, medidas gubernamentales de implementación de ajustes a las variables económicas que afectan la vida cotidiana de las personas, en general, de menores recursos. Estas políticas se denominan “asistencialistas”, es decir, el Estado interviene allí donde se focaliza el perjuicio, tratando de resolver los problemas, que suelen quedar a cargo de los organismos del Estado vinculados al tema social (salud, trabajo, educación, pobreza, exclusión, marginalidad, etc.).

El denominado “Estado de bienestar”, modelo surgido después de la Segunda Guerra Mundial (1945), tuvo un importante desarrollo en la Argentina; en él, el Estado es un actor activo en la articulación de la política económica con la política social, a través de mecanismos equitativos de la distribución de los ingresos entre las clases sociales.

La presencia del Estado en la educación, en la salud, en la prevención, en las políticas salariales, etc., produjo una sociedad con una extendida clase media, con

acceso a las necesidades básicas insatisfechas y las posibilidades de desarrollo de las personas a través del trabajo, las capacidades, las habilidades y la formación de la familia, como organizador social, junto al trabajo, del tejido social.

Este proceso se extiende durante 30 años, hasta 1976, pues con la instalación del gobierno militar (el "proceso"), se inicia el largo camino que culminaría en la crisis más profunda de la Argentina, en 2001. Fueron 25 años de políticas neoliberales, de apertura económica, de aplicación del concepto de "subsidiariedad" del Estado, es decir, el Estado se coloca en un segundo plano y hace todo aquello que no puede hacer el mercado.

Se instala el concepto de "mercado a ultranza", donde los actores hacen prevalecer sus intereses sectoriales y las cuestiones se dirimen de acuerdo con las fuerzas de ese mecanismo.

Tal como se menciona anteriormente, el proceso se profundiza a partir de 1989, con la apertura económica indiscriminada, las privatizaciones, el endeudamiento externo ilimitado, la destrucción del aparato productivo, el incremento del desempleo, las modalidades laborales precarias, la informalidad de la economía; todo ello, sintetizado en los datos cuantitativos con los cuales iniciamos este capítulo.

Por lo tanto, no se trata ya de la intervención del Estado en algunas situaciones particulares, sino de la necesidad de retomar la gestión pública como una prioridad en la agenda gubernamental, habida cuenta de que vastos sectores de la población carecen de lo suficiente para una vida digna.

La denominada "cuestión social" pasa a formar parte de la plataforma gubernamental como cuestión prioritaria, pues no puede haber un país estable y próspero, a la vez que no puede haber empresas exitosas, en un marco donde la mayoría de la población vive mal.

Ante el tamaño del problema, el "asistencialismo" agota sus propuestas y emerge en los campos académicos un nuevo paradigma vinculado a las ciencias administrativas: la gerencia social.

La gerencia social

Las políticas sociales se han transformado en una cuestión de Estado. Se ha tomado conciencia de que lo "social" no se arregla sólo por el mero hecho del crecimiento económico medido con los indicadores tradicionales, sino que tiene identidad por sí mismo.

La idea central de la gerencia social consiste en explorar la naturaleza y los alcances que significan gerenciar proyectos de gran escala para poblaciones carenciadas, en campos como la nutrición, la educación, la salud, el empleo y la vivienda, que permitan revertir situaciones estructurales a través de la inclusión y la sustentabilidad de la dignidad humana.

Prevalece en esta disciplina aquello de “No entregar pescado, sino enseñar a pescar”, pero además es necesario que haya peces en la pecera, es decir, que la economía recupere su dinamismo y su actividad productiva, donde Estado y empresas no son ya sectores antagónicos en defensa de intereses propios, sino articulados con objetivos comunes para recuperar las capacidades potenciales.

Se trata, pues, de formular una “socioeconomía”, no de aislar estas dos disciplinas, sino integrarlas; esto se ha dado en llamar una “economía con rostro humano”, un Estado que prevea las consecuencias de las políticas económicas, a quién afectan y cómo.

Para la gerencia social se requiere un enfoque diferenciado (de la pública y la privada), y de allí la especificidad para ser aplicada a ambos sectores.

Un tema a destacar en este marco es el concepto de capital social, como uno de los instrumentos relevantes para el desarrollo, concepto contemporáneo que se agrega a las ideas tradicionales. Está considerado un insumo capaz de producir resultados. En este sentido se destacan cuatro formas de capital:

- Los activos naturales, integrados por la dotación de recursos geográficos, hidrográficos, la fertilidad de la tierra, el clima, los hidrocarburos, etc. Se trata de la provisión natural con la cual cada país ha sido dotado.
- El capital construido, o sea, todo aquello que la mano del hombre y la tecnología “colocan” sobre el espacio geográfico. Puede ser capital tanto tangible como intangible. El primero es la infraestructura productiva, los caminos, los edificios, las represas, las escuelas, los hospitales, las plazas, etcétera. Lo intangible construido es muy vasto, y va desde la calidad de las instituciones, hasta las formas de organización gubernamental, el desarrollo de la ciencia y la tecnología, la imagen del país, la cultura, etc. Se trata de cómo desarrollar lo tangible a través de lo intangible.
- El capital humano, conformado por la calidad de la población, se refiere al conjunto de condiciones de vida, desde los inicios: embarazo, niñez, educación, salud, trabajo, vivienda, formación de familia, posibilidades de desarrollo y progreso a través del tiempo.
- El concepto de capital social, conformado por un conjunto de dimensiones vinculadas al tema de los valores y las capacidades, se refiere principalmente a:
  - **El grado de confianza entre las personas, entre personas e instituciones, y entre las instituciones (gobierno, empresas, Iglesia, clubes, etc.).** El desarrollo de valores de confianza permite agilizar las acciones, producir resultados más sustentables, disminuir los conflictos, afianzar la cohesión, etc. Es un valor que se construye de manera continua fortaleciendo las relaciones y permitiendo economías importantes en los esfuerzos, porque significa la expectativa positiva del comportamiento del “otro”. Entre padres e hijos, entre docentes y alumnos, entre proveedores y clientes, entre los ciudadanos y el Estado, se extiende a las relaciones entre países, regiones,

cadenas de valor, etc. Pasa a ser un capital central. Del mismo modo que cuando se deteriora es muy difícil recuperarlo, tiene la ventaja de crecer con el tiempo, hacerse más sólido; se denomina también "bienes relacionales" o forma parte de ellos, pues su consistencia depende de la fortaleza de la relación establecida.

- **La conciencia cívica de la sociedad.** El civismo es articular los comportamientos personales con el de los otros, con el de los semejantes, y refiere al cuidado de los bienes públicos, la supremacía del interés general por encima del particular, priorizar el altruismo a expensas de la reciprocidad. Se identifica con la cultura del "dar", más aun cuando las asimetrías sociales son importantes.
- **La capacidad de asociatividad.** Consiste en las ventajas emergentes de hacer cosas juntos, de articular personas e instituciones, formar redes, complementar ventajas, armonizar intereses, promover la ayuda mutua para producir sinergia. Es un mecanismo de cohesión.
- **Los valores éticos dominantes en una sociedad, que hacen a la postura de las personas para guiar sus acciones.** El perfil ético se transforma en sustantivo ante cada decisión, cada acción. Dentro del capital social, se refiere a la ética aplicada como una responsabilidad de la empresa por los productos, por la gente, por el cuidado del medio ambiente, por la solidaridad, por el compromiso con la comunidad, por la equidad. La ética tiene que ver con los comportamientos cotidianos, no lo declarativo, sino lo efectivo.

Articulando RSE, capital social y gerencia social se establece una nueva cosmovisión de la empresa necesaria para el siglo XXI, así como también del Estado, su rol y el diseño de las políticas, en términos de reconstrucción del tejido social, armonización de intereses comunes, empresas comprometidas con el entorno comunitario y ambiental, y, fundamentalmente, con la gente interna y externa. Al decir de John Rawls: "La democracia entendida como un sistema equitativo de cooperación entre personas libres e iguales". Esto es de aplicación a las familias, las empresas, las instituciones, los gobiernos y los países.

El desafío por venir para las ciencias sociales en general y las administrativas en particular consiste en formar profesionales éticos, solidarios, sensibles y comprometidos con la realidad social (porque concierne a todos) para mejorarla.

En gerencia social se destacan algunos atributos que la instituyen como una gerencia diferenciada; entre otros, es una gerencia participativa, desjerarquizada, heurística e interorganizacional.

- **Participativa.** Para la eficiencia de las acciones sociales que restauran capacidades y oportunidades para los beneficiarios, es necesaria la efectiva participación de éstos en los programas; participación efectiva en términos de involucramiento en la planificación, la asignación de los recursos, la gestión, la ejecución y la evaluación de los resultados. La participación debe operarse desde el

comienzo para establecer objetivos comunes y consensuados. Los acuerdos para la gestión deben convocar a todos los interesados, para internalizar las metas; el involucramiento horizontal y el trabajo grupal son factores de éxito en la gerencia social.

- **Desjerarquizada.** La estructura piramidal es propia de los sectores público y privado; la jerarquía forma parte de la estrategia de gestión y de la organización de las actividades. En gerencia social, es importante minimizar las jerarquías, para instalar el "trato entre iguales", con independencia de las calificaciones diferenciadas de los participantes. La diversidad de actores implica al mismo tiempo diversidad de "miradas" acerca de los problemas. Una mirada es la del Estado, otra, la de los beneficiarios (muchas veces, cansados de promesas, generalmente, promesas electoralistas), otra, la de alguna ONG, si está involucrada en el programa, y, también, la particular participación de empresas privadas en su compromiso con la comunidad. La estructura organizativa de los programas sociales es puntual, en el sentido de que debe ser definida a la medida de cada programa: objetivos, plazos, recursos, programación en detalle, etc. La especificidad del programa hace a la especificidad de la forma estructural que asume para su ejecución. La jerarquización se asocia al concepto de autoridad y éste, al de la obediencia y la subordinación. En gerencia social es al revés: va desde las bases (los beneficiarios y sus necesidades) hacia arriba; es más bien una organización plana, donde el ejercicio del poder está en lo que aporta cada parte, pero el fondo está en los beneficiarios.
- **Heurística.** Lo heurístico tiene que ver con el resultado de los hechos y las acciones, es un continuo de prueba y error; el resultado obtenido de cada acción debe ser evaluado para explorar cómo se continúa, pues todo está sujeto al cambio, fundamentalmente, en las actitudes de los beneficiarios en función de los resultados que se van obteniendo. En gerencia social, es común que surjan aspectos nuevos, no previstos en el planeamiento y en la programación: es un "barajar y dar de nuevo", absorber realidades que se producen cotidianamente e impactan en la ejecución del programa. Lo heurístico, al mismo tiempo, se vincula con la sensibilidad y la credibilidad de los beneficiarios acerca de la sustentabilidad del programa en el tiempo y el cambio permanente de la situación. No se trata del tradicional término vinculado a la producción de "desvíos", sino que forma parte de la naturaleza de la acción social, que no es lineal, sino errática.
- **Interorganizacional.** En gerencia social, hay actores diversos: beneficiarios, Estado, organizaciones de la sociedad civil, etc. La coordinación se transforma en un factor de éxito central en términos de los diferentes intereses por los que cada uno se siente involucrado; de allí la necesidad de sostener una actitud de armonización y concordancia, que es la naturaleza solidaria de esta gerencia. Si el Estado participa por "clientelismo" y la empresa participa por "imagen", el programa fracasa por haberse alterado los valores con los cuales debe ser emprendida la actividad social. La coordinación es interorganizacional y no jerárquica, no hay

alguien que manda y otro que obedece en el ejercicio diferenciado del poder: hay quien tiene las necesidades, hay quien tiene el dinero, hay quien tiene la tecnología de gestión, por lo cual los distintos aportes deben armonizarse en función del objetivo.

La demanda social, generalmente, no es específica –si bien un programa focaliza en el objetivo–, sino que está asociada a otras demandas que influyen y pueden cambiar las prioridades. El ejemplo más corriente es el de la escuela adonde concurren niños carenciados y que debe hacerse cargo de la alimentación (copa de leche, desayuno u otras formas), pues si no, la inversión en educación cae ante un niño desnutrido, por lo cual la escuela debe asumir la función de comedor.

Cuando hablamos de pobreza, nos referimos a un término integral. No se es pobre parcialmente, el que es pobre individual o familiarmente es pobre en todo: en educación, en alimentación, en salud, en trabajo, en relaciones, en acceso a los más elementales bienes y servicios; esa pobreza se carga como una mochila permanente que afecta a todo el equilibrio humano: el físico, el emocional y el psíquico.

Se pueden destacar dos tipos de gerencia social:

- La gerencia social en gran escala, que es la encarada por el Estado a través de las políticas públicas, articulando la política económica con la social a efectos de transformar la exclusión en inclusión, la marginalidad en acceso y el malestar en bienestar, y generando puestos de trabajo para recuperar la dignidad de las personas.
- Por otro lado, está la gerencia social vinculada a la gestión empresarial en su dimensión de responsabilidad social, su rol para con la gente y la comunidad: una gerencia compartida desde la dirección y la conducción hasta las bases, condición para salir hacia la comunidad.

Gacetillas vinculantes

Las nuevas dimensiones del pensamiento

La responsabilidad social empresarial, el capital social, la gerencia social, el nuevo rol del Estado, la economía social y solidaria, la sociedad civil activa, etc., conforman el conjunto de nuevas dimensiones de pensamiento con las cuales enfrentar las dificultades contemporáneas más graves, es decir, aquellas que afectan a la gente en la vida cotidiana, situaciones que se han instalado estructuralmente y requieren un esfuerzo permanente de políticos, empresarios, profesionales y la ciudadanía en general para acelerar la transformación.

Ya está demostrada la insuficiencia del crecimiento económico –aunque es mejor que lo haya– para resolver los problemas sociales, pero el desafío es mucho mayor. Consiste en cambiar a las personas, en transformar la cultura del “tener” en la cultura del

“ser”, en recuperar la dignidad en cada acto cotidiano, en colocar adelante los valores, en revisar los medios para alcanzar los fines.

No se trata de grandes modelos, perfectos en su estructura, ni de una idea iluminada, mesiánica; se trata de la actitud cotidiana puesta al servicio de la gente desde el Estado, desde las empresas, desde las instituciones, pero fundamentalmente desde la gente, con independencia de las aptitudes, las calificaciones, los saberes, las habilidades y las capacidades.

La pobreza, la desigualdad, la indigencia, la iniquidad, la marginación, la indiferencia y la falta de acceso a las oportunidades hacen inviable a cualquier sociedad. La responsabilidad es de todos.

Por “gacetillas vinculantes” exponemos las versiones más actuales que, no teniendo aún forma de libro, conforman el perfil del pensamiento que surge desde distintas dimensiones de la sociedad.

Gerard Zandstra

Este pastor protestante norteamericano, de 41 años, que está casado y tiene dos hijos, recorre el mundo para visitar empresas –no iglesias– y aconseja a altos directivos sobre su especialidad: la ética en los negocios. Es director de programas del Acton Institute –organización estadounidense dedicada a acercar los valores religiosos al mundo empresarial–, y doctor en Teología y Políticas Públicas.

Zandstra considera que la expresión “responsabilidad social empresarial” hoy está de moda y que sería más útil que, en lugar de abrir departamentos de RSE dentro de las empresas, cada empresario en forma individual reflexionara sobre la moralidad de sus actos. Esto sería una verdadera revolución, ya que el énfasis en la ética de las conductas tiene que estar puesto en la persona y no en la empresa.

Está convencido de los aspectos básicos acerca de los cuales hay que preocuparse: transparencia, ganancias éticas, reportes confiables, honestidad y decencia. Según él, ser ético supera a ser legal. Los empresarios se preocupan por cumplir las normas legales, pero no les gusta reflexionar sobre si sus actitudes son morales o no.

En referencia a los fraudes contables, los considera en algunos casos “legales”, aunque adolecieron de errores morales.

Si bien la primera responsabilidad es generar ganancias, para hacerla sustentable, Zandstra focaliza en el comportamiento de los empresarios para tratar bien al personal, presentar balances transparentes de sus ganancias, ser decentes, competir con reglas de juego honestas, no presionar al Estado para obtener ventajas y desterrar a la competencia (alude a que son prácticas habituales de los campesinos de los Estados Unidos para obtener subsidios del Estado).

Una empresa socialmente responsable debe, primero, brindar un excelente producto de calidad y, luego, colaborar con las necesidades de la comunidad.

Además, Zandstra señala que cada hombre es responsable de su destino y, si está en apuros, las personas más cercanas a él son quienes deben colaborar. En primera instancia, la familia, luego, la comunidad, por último, el gobierno local. Éste es, para Zandstra, el principio de subsidiariedad.

Al mencionar el caso de Enron, dice que Jeff Skelling (uno de sus máximos ejecutivos) fue un excelente egresado de la Escuela de Negocios de Harvard, que aplicó en la empresa todo lo que aprendió en la universidad. Él no hizo nada ilegal, sino inmoral.

Agrega que el Estado no puede regular todas las acciones morales de las personas. Hay muchos aspectos que hacen a la trama cotidiana de la vida que se rigen por cuestiones de conciencia.

En cuanto a la corrupción, expresa que quien no quiera participar en la corrupción de ningún modo tendrá que estar dispuesto a ganar menos que los otros, a correr el riesgo de tener que recibir amenazas a su vida (da como ejemplo Nigeria, donde la corrupción está muy extendida), pero hay que tener en cuenta que quien participa de la corrupción tiene que estar consciente de que está colaborando con alimentar el monstruo que finalmente se comerá el sistema.

En referencia a la enorme presión que reciben los gerentes por los resultados inmediatos, buscando su propio beneficio, la vincula con la estabilidad en el cargo, que al ser muy corta, perturba la sustentabilidad en el largo plazo.

Zandstra, en los seminarios que dicta, hace reflexionar a los participantes sobre qué tipo de sociedad buscan y en qué tipo de cultura quieren educar a sus hijos, pensando en el largo plazo y no sólo en el corto.

Peter Newell

Este académico e investigador de la Universidad de Warwick (Inglaterra) fue invitado a la Argentina en 2005 por el British Council y el Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa. En esa oportunidad, se le hizo el siguiente reportaje:

> **"¿Cómo nace la responsabilidad social?**
>
> Surge en la década de 1970 por la necesidad de reducir el impacto de las acciones de las compañías en el medio ambiente. Ahí se empezó a tomar conciencia. Después se amplió a otras cuestiones, como contribuir al desarrollo del país para combatir la pobreza de la región o mejorar las condiciones laborales de los empleados.
>
> **¿Qué fue lo que la generalizó en todo el mundo?**
>
> En primer lugar, la globalización. Hoy, las grandes compañías, que son las que comenzaron con el tema, tienen sucursales en todo el mundo. Después, el desarrollo de los medios de comunicación, como la televisión e Internet, aceleró el proceso. Y también hay un interés impositivo, y que muchas empresas ven reducidos sus pagos por tener buen comportamiento en materia ambiental o social.

¿La sociedad también actúa como un factor de presión hacia las empresas?

Sin duda. Hay muchas razones por las que una empresa decide empezar con acciones de responsabilidad social. Una es crear una buena imagen en la sociedad. Y esto tiene repercusiones en otras cuestiones, por ejemplo, atraer a los mejores empleados. Ellos quieren trabajar en compañías con buena reputación, con una buena imagen en la sociedad.

¿Las empresas tienen un presupuesto asignado previamente para acciones de responsabilidad social?

Algunas sí y otras no, porque la responsabilidad social está ligada a la coyuntura de la compañía y al país donde esté. Hay años en los que se gana menos dinero y, por lo tanto, se reduce la inversión en proyectos sociales. O al revés, se aumenta porque una empresa necesita lavar su imagen e invierte millones de dólares en programas comunitarios. En la Argentina, por ejemplo, las empresas empezaron a realizar acciones luego de la crisis de 2001.

¿Quién se encarga dentro de las compañías de diseñar este tipo de programas?

En las grandes compañías hay un área o departamento que se ocupa de promover programas sociales. Suelen estar a cargo de personas que vienen de las ONG, que son las más adecuadas porque tienen la pasión, el conocimiento y las ideas necesarias para encargarse de eso. Cuando no hay un departamento específico, el de recursos humanos o el de relaciones institucionales se ocupan de armar este tipo de acciones. Pero las más serias tienen personas especializadas, porque entienden que forma parte de la estrategia de la empresa. A veces es utilizado como recurso para diferenciarse de la competencia.

¿Los consumidores toman en cuenta el buen comportamiento de la compañía cuando compran un producto?

Es difícil determinarlo. Tal vez sí tenga un impacto negativo en aquellas empresas que se sabe que utilizan trabajo infantil o pruebas con animales. Es decir, la mala propaganda puede hacer que una persona no compre el producto, pero la buena publicidad no necesariamente provoca que el consumidor lo adquiera.

¿Qué pasa cuando una empresa tiene una política de responsabilidad social hacia afuera, y adentro maltrata a sus empleados?

Es muy negativo porque hay una contradicción. La responsabilidad social debe empezar adentro, si no, no sirve. Por ejemplo, en la India, una empresa firmó el Pacto Global de No Contaminación y frente a la comunidad internacional adquirió una buena reputación. Sin embargo, se trata de una compañía que tiene muy mala relación con la comunidad local, que contamina, y tiene conflicto con los sindicatos. Varias organizaciones de la sociedad civil establecieron redes para denunciarlas frente a los organismos externos; esto demuestra que la organización de la sociedad civil y las personas puede ejercer poder en este aspecto".

China: el crecimiento económico no es suficiente para lograr el desarrollo social

La frenética expansión de China ha llevado a los líderes a tratar de gestionar mejor los desequilibrios de su economía y asegurarse de que los beneficios del crecimiento se distribuyan de manera más equitativa.

La combinación entre el tamaño de China y su acelerado crecimiento la ha transformado en atractivo para empresarios e inversionistas de todo el mundo. En una década, ese país ha triplicado su PBI per cápita, indicador que mide qué porción de la torta económica está disponible para cada persona.

Sin embargo, hay mucha asimetría en términos nominales. Medido en dólares, el ingreso per cápita es el siguiente: 2.000 en China, 4.800 en la Argentina, 7.300 en México, 34 mil en Alemania y 42 mil en los Estados Unidos.

De esta forma, China está lejos de ser una nación rica, en especial, porque su población rural, que representa el 75% en todo el país, está muy atrasada frente a las ciudades más prósperas.

"Aunque la economía china está entre las más grandes del mundo, hay 1.300 millones de habitantes y, en términos del PBI per cápita, ni siquiera está entre las 100 primeras del mundo", dice el primer ministro chino Wen Jiabao, que agrega: "El desarrollo económico y social es muy dispar; así que, durante muchos años, el desarrollo seguirá siendo nuestra tarea principal".

El crecimiento ha sido un ingrediente necesario para enfrentar la pobreza y la iniquidad; sin embargo, queda una enorme deuda social por enfrentar, y de allí la apuesta de mantener el crecimiento e impulsar el desarrollo.

Bancos de alimentos

En la década de 1970, John van Hengel –un jubilado norteamericano– tuvo una idea: conectó cadenas de supermercados que desechaban alimentos porque no podían venderlos antes de la fecha de vencimiento con personas que necesitaban comerlos y no podían comprarlos. Éste es el origen del banco de alimentos en el mundo.

Desde 2001 (la fecha es muy simbólica), este sistema funciona en la Argentina como recurso contra el hambre. En 12 ciudades hay bancos que reciben alimentos de empresas y los reparten.

"Gracias a ello, cientos de comedores no tuvieron que cerrar cuando se desató la crisis", dijo Chris Rebstock, vicepresidente de America's Second Harvest –entidad que agrupa a los bancos de alimentos en los Estados Unidos–, en una reciente visita para auditar los bancos de alimentos de la Argentina, a lo que agregó: "A los sectores más castigados por la crisis todavía no les llegó la reactivación; sus necesidades siguen siendo las mismas, porque el origen del hambre no ha desaparecido".

Lo peor de la crisis (en 2002) parece haber pasado, pero todavía hay un 50% de la población por debajo de la línea de pobreza, y eso significa problemas en la alimentación.

Los bancos de alimentos fueron (y siguen siendo) un aporte fundamental, y desde que comenzó la crisis en 2001, las demandas se multiplicaron. La población que concurre a los comedores se duplicó; los 12 bancos de alimentos que funcionan en la Argentina abastecen a 830 comedores, que asisten a 120 mil personas, pero quedan aún 500 comedores en lista de espera, que no se incorporan porque aguardan que más empresas se transformen en donantes.

Esto es gerencia social en acción, pues requiere tecnologías administrativas, organizativas y logísticas, para asegurar en tiempo y forma el abastecimiento, la conservación y la distribución de los alimentos.

Solidaridad

Instituido a propuesta de organizaciones de la sociedad civil en el aniversario del nacimiento de la Madre Teresa de Calcuta, el 26 de agosto se celebra en la Argentina el Día de la Solidaridad.

La Argentina, a través de varios indicadores, se revela día a día como un país que tiene una sociedad muy solidaria y ésa ha sido una de las razones por las cuales la crisis social y económica tan cruel, soportada en los últimos años, no fue aun más desgarradora del tejido social.

No se trató, además, de desarrollar sólo una cultura del dar como hecho cotidiano y como una respuesta concreta a situaciones de emergencia social coyunturales, sino también valores esenciales del ser humano como el respeto a la dignidad de las personas y a la diversidad, la aptitud para el diálogo y la búsqueda de soluciones pacíficas a las controversias.

Este espíritu solidario ha dado una muestra recientemente, en 2006, cuando congregó a 500 jóvenes de entre 14 y 30 años en un estadio deportivo para trabajar en equipo y “ayudarse a ayudar”. Esa iniciativa se llamó Congreso Joven y se desarrolló en conexión con Internet, a través de la cual abarcó a 2.500 jóvenes más, voluntarios de unas 130 ciudades de todo el país, desde Ushuaia y Río Grande hasta Misiones.

Los participantes expusieron sobre una cantidad de emprendimientos, variados y enriquecedores, que llevan adelante en sus respectivas comunidades. Conseguir rampas para discapacitados, llevar alimentos a la gente aislada por caminos en mal estado, hacer recitales para recolectar alimentos o dar clases de yoga para rehabilitar enfermos neurológicos; la lista se extiende tan interminable como la voluntad de los jóvenes para participar y trabajar en equipo con el objetivo de cambiar la realidad de su entorno.

Uno de los protagonistas de esta tendencia en aumento es Juan Carr, principal referente de la Red Solidaria, quien está convencido de que puede extenderse a la totalidad de las ciudades de la Argentina, para lo cual quedó constituida la Red de Emprendimientos e Iniciativas Jóvenes sobre la base de cuatro pilares: compromiso, vocación, trabajo en equipo y cultura solidaria. Esos pilares fueron extrapolados para que los asuman, entre otros, los medios de comunicación –fuertes formadores de opinión pública y la dirigencia en general (políticos, empresarios, funcionarios, etc.).

Esta iniciativa solidaria es otro ejemplo de gerencia social en acción.

Microcréditos, la banca de los pobres

El economista Muhammad Yunus (reciente Premio Nobel de la Paz) nos acerca la oportunidad de pensar sobre la relación que debe establecerse entre los factores económicos y los sociales. Algunos modelos neoliberales implementados en América Latina durante la década de 1990 colocaron a la economía en una esfera totalmente separada de los problemas de la pobreza y del bienestar de las mayorías. La búsqueda de un supuesto equilibrio económico aparecía alejada por completo del equilibrio social; se presentaba una racionalidad técnica divorciada de toda racionalidad ética. En países como la Argentina, el resultado fue especialmente devastador para los sectores más desprotegidos.

Amartya Sen, Premio Nobel de Economía, vincula el desarrollo económico con la expansión de las libertades reales que disfrutan las personas. Éstas, por lo tanto, requieren eliminar las principales fuentes de privación de libertad como la pobreza, o la falta de servicios públicos o de libertades políticas. Pero esa expansión de las libertades no puede ser alcanzada por la simple provisión de bienes o subsidios; éstos sirven para atacar los problemas de urgencia social, pero nunca logran el desarrollo autónomo de la gente. Ese desarrollo requiere la incorporación de capacidades o la toma de conciencia de las potencialidades que cada persona posee.

Enfrentar esta realidad plantea la necesidad de llevar adelante estrategias económicas que combatan la problemática de la desigualdad, así como de promover proyectos de desarrollo local que contemplen las demandas específicas de los sectores más afectados por la exclusión social.

Los sectores más pobres carecen totalmente de acceso al crédito. Es la población más pudiente la que recibe la mayor parte de los préstamos bancarios; de allí la importancia de los proyectos de microcréditos, implementados inicialmente por Yunus, orientados al desarrollo de microemprendimientos. Estos proyectos pueden jugar un rol fundamental para elevar los niveles de empleo y de calidad de vida de las personas excluidas del proceso productivo.

En este contexto, es primordial analizar cuáles son los requerimientos para que los programas de microcréditos sean potenciados en la lucha contra la exclusión. La experiencia realizada hasta el presente muestra que, para que las microempresas que

inicialmente son de subsistencia puedan moverse hacia actividades de mayor calidad, se precisan créditos cada vez mayores y asociados a actividades de capacitación.

En el mundo se han desarrollado instituciones como el Grameen Bank, de Bangladesh, o el Banco Rakyat, de Indonesia, que han presentado un crecimiento notable en cuanto al número de prestatarios alcanzado. En la Argentina, este tipo de proyectos también comenzaron a ser implementados, aunque en forma muy incipiente, y sobre todo, por ONG. Algunas instituciones y bancos públicos asimismo empezaron a desarrollar sistemas de microcréditos, pero, por los montos otorgados, están generalmente orientados a personas que no se encuentran en los umbrales más bajos de la pobreza.

Para poder cumplir su función en forma eficaz, estos programas deben estar muy bien gestionados por equipos de trabajo que actúen en los propios barrios a los que están dirigidos. Es decir, se requiere el desarrollo de una fuerte capacidad institucional por parte de las organizaciones que los lleven adelante.

Se destaca el caso de la Asociación Civil AVANZAR por el Desarrollo Humano, que otorga microcréditos y capacitación a habitantes de villas de emergencia para la realización de microemprendimientos, y que fue creada por Marta Bekerman, profesora de Desarrollo Económico en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, una de las máximas referentes y conocedoras en la materia, y a cuyos trabajos publicados en *La Nación* (2007) y *La Gaceta de Económicas* (2006) se remite.

Estos créditos son, en promedio, de 400 pesos y para la capacitación se trabaja con un cuerpo de “oficiales de crédito”, integrado por estudiantes y egresados de distintas facultades de la UBA, así como por habitantes de las villas de emergencia.

El área geográfica de su accionar incluye las villas de emergencia de Los Piletones, Fátima (Villa 3), Villa 15, Cildáñez (Villa 6), Charrúa, y las de los barrios de Copello y Soldati, en la Capital Federal.

Se han otorgado más de 4.000 préstamos y actualmente se promueven talleres por actividad, para impulsar actividades asociativas entre los microemprendedores y dar respuesta a sus necesidades de capacitación.

Los programas de microcrédito se constituyen de esta forma en un instrumento muy importante por desarrollar el espíritu emprendedor y una cultura del trabajo en vastos sectores de la población que se ubican en los niveles más bajos de pobreza.

De ello surge que estos programas pueden aumentar sustancialmente su efectividad si son enmarcados en una estrategia global que incluya mejores planes de educación, de capacitación y de cuidado de la salud. Eso es posible en la medida en que una estrategia de expansión de bienes públicos vaya reemplazando a los subsidios de desempleo (políticas asistencialistas).

El Premio Nobel de Economía Joseph Stiglitz dice que la globalización ha contribuido a agudizar las diferencias de ingresos entre países y personas. Esto es así no

porque sea un fenómeno malo en sí mismo, sino porque está siendo gestionado de una manera que favorece a ciertos intereses concentrados, y no a las mayorías pobres del planeta.

La propuesta de lucha contra la pobreza es promover que las familias más pobres, especialmente las mujeres, puedan recibir pequeños créditos para realizar actividades de autoempleo.

En noviembre de 2006, se llevó a cabo en Halifax (Canadá) la Cumbre Global del Microcrédito. Concurrieron al evento 2.000 delegados, la mayoría, líderes de microcréditos de América Latina y personalidades de apoyo como Muhammad Yunus –el "banquero de los pobres" y, como ya se mencionó, flamante Premio Nobel de la Paz–, la reina Sofía de España y la princesa Máxima de Holanda.

Allí se plantearon objetivos cuantitativos, en el sentido de pasar de los 113 millones de prestatarios en 2006 a 175 millones en 2015.

A pesar del fuerte impacto que están teniendo los proyectos de microcréditos en aquellos países que alcanzaron un fuerte desarrollo, en especial, los asiáticos, existen críticas y observaciones referidas a que el cambio debe hacerse desde la política a través de transformaciones sociales y económicas que modifiquen la distribución del ingreso y generen trabajo digno para la gente.

Otro aspecto importante a destacar es que el microcrédito no sólo debe ser analizado desde el punto de vista de la rentabilidad económica (que debería ser la menor), sino como un negocio social, es decir que su rentabilidad se mida en función de su impacto sobre las personas.

En definitiva, hablamos aquí de gerencia social en acción para la inclusión, el desarrollo de las capacidades y las oportunidades.

Empresas recuperadas

Incluimos como ejemplo de gerencia social el fenómeno original surgido en la Argentina, vinculado al recupero de la actividad de empresas en crisis gestionadas por sus trabajadores.

El proceso de desindustrialización de la década de 1990, el cierre de fábricas, las quiebras, etc., dejaron en la calle a gran cantidad de trabajadores, cuyo único capital son precisamente la habilidad, la experiencia y la capacidad para las tareas que realizaban en las empresas fallidas, en muchos casos, el trabajo de toda una vida.

La crisis de 2001 no sólo profundizó los cierres, sino que al mismo tiempo generó alternativas innovadoras, de modo que se encontraron estrategias legales que permitieron a los trabajadores recuperar sus fuentes laborales y que posibilitaron a los jueces reabrir las fábricas para que los obreros se hicieran cargo de ellas legítimamente bajo la forma jurídica de cooperativas de trabajo.

El fenómeno –que abarca aproximadamente a 200 empresas que emplean a 20 mil trabajadores de muy distintos ramos de actividad y sectores de la economía– instaló una modalidad de gestión diferente de la tradicional, modificando sustancialmente los paradigmas clásicos en materia de estructura organizativa, toma de decisiones, división del trabajo, estilos de gerenciamiento, control y administración funcional en producción, *marketing,* personal y administración general.

Lo central de la estrategia de empresas recuperadas por sus trabajadores lo constituye el recupero de la dignidad laboral como el principal capital intangible que se pone en acción al volver éstos a sus puestos de trabajo, producir con excelencia y administrar con eficiencia la empresa.

Referimos al artículo del Prof. Lázaro Leschinsky (diciembre de 2004):

> "Con industrias recuperadas estamos apuntando a una significación nueva, que implica una ruptura ideológica en dos niveles: por un lado, el sujeto ahora socialmente reconocido por una actividad solidaria y por una conducta ética se independiza del trabajo encargado y pagado, y simultáneamente el trabajo mismo se ha emancipado de la dominación del capital.
>
> La tradicional alienación que caracterizaba al trabajo productivo se encuentra así transformada esencialmente.
>
> Podemos aislar varias condiciones que nos permitirán pensar este fenómeno:
>
> - La autoorganización del trabajo por parte de los mismos trabajadores, que se vuelven así los sujetos de su cooperación productiva.
> - Las nuevas modalidades vividas, de trabajo y de cooperación, actúan en cada integrante como generadoras de desarrollo, y estimulan la evolución de facultades y competencias individuales.
> - La objetivación del trabajo se ve realizada en un producto reconocible para los mismos trabajadores.
>
> Es así como el sentido y la finalidad del propio trabajo se transforman a través de la toma de decisiones, de las que siempre estuvo excluido, así como la definición del producto y su comercialización en todos los ítem que la misma implica.
>
> Adquiere así el trabajo todo su sentido para el trabajador, ya que cada uno puede captarlo por encima de sus actos, y a partir de esa 'visión por encima' logra reconocer, en la relación de servicios a usuarios o clientes, la razón de ser y la significación del sistema de producción.
>
> En estos casos no existen los límites que ponen las organizaciones para confinar su autonomía dentro de límites predeterminados, lo que se llamó 'la autonomía en el seno de la heteronomía'.
>
> Estas organizaciones exigen a los trabajadores concertar, reflexionar, prever, discutir lo que hacen. Ser sujetos autónomos de la producción implica expresarse: hay que hablar, hay que comunicar, hay que cooperar, y hay que lograrlo sin los condicionantes de las políticas empresariales y económicas. Devienen así en trabajadores que se liberan trabajando. Las estructuras piramidales tradicionales de pares antitéticos, autoridad-sumisión en las organizaciones, pasan a transformar-

> se en estructuras horizontales de colaboración, de cooperación, de solidaridad, de multifuncionalidad. En este tipo de estructura, el poder está radicado en la base y asciende por delegación.
>
> En virtud de las características de funcionamiento que he mencionado, el trabajador pasa a integrarse a la organización como sujeto de pleno derecho, sujeto corresponsable de los destinos de la misma, en lugar de su rol tradicional, parcializado, de 'mano de obra'
>
> Estas organizaciones funcionan para el bien común y el interés común de todos sus miembros; no hay negociaciones entre intereses contrapuestos, ya que todos los problemas se resuelven de forma consensuada, sobre la base de su examen atento por parte de todos los interesados".

El autor de este artículo recuerda una entrevista realizada a Peter Haase, presidente de Volkswagen. Éste se expresó así: "Transferir las competencias empresariales hacia la base permite en gran medida suprimir los antagonismos entre capital y trabajo. […] si los grupos de trabajo tienen gran autonomía para planificar, ejecutar y controlar los procesos, los flujos de materiales, los efectivos y las calificaciones, entonces se tiene una gran empresa hecha de pequeños empresarios autónomos, aquí hay una revolución cultural".

Leschinsky propone que es necesaria la revolución cultural en el campo empresarial, y que ésta debe ser apoyada y sostenida, pues en el contexto actual, el trabajo pierde su lugar central. La economía tiene una necesidad cada vez más reducida de él, y con el aumento de la productividad, crecen más el desempleo, la pobreza, la desigualdad y su correlato, la marginación social.

Jorge Schwartzer, economista del Plan Fénix (Facultad de Ciencias Económicas de la UBA), dice, al hablar de las industrias recuperadas, que son procesos más defensivos que ofensivos, y aparecen como respuesta coyuntural a una necesidad, y no como proyecto de cambio; sin embargo, pueden convertirse –al menos, en la Argentina– en un proyecto de cambio en la medida en que los trabajadores, para organizar las fábricas, empiecen a buscar nuevas formas de gestión.

Este autor se asienta en estos conceptos, porque estas formas originales de organización que se dan en las industrias recuperadas ponen de manifiesto el capital social: confianza, asociatividad, valores éticos y conciencia cívica.

Juan Pablo II (1981) expresó: "La primacía del trabajo humano sobre el capital y la primacía del hombre sobre las cosas son los principios fundamentales de la revalorización de la autogestión como una forma de participación en la empresa, de hacerla algo propio".

Ahora bien, las empresas recuperadas recuperaron más que la empresa: recuperaron la dignidad, la autoestima, la revalorización del trabajo como ejemplo en la formación de valores, el efecto potencial en las familias, así como también "tener algo que decir en la mesa hogareña"; tener expectativas acerca del futuro, esperanza y desarrollo personal.

El Proyecto Hambre Cero

Brasil es el país más grande de América Latina. En el primer período de gobierno del presidente Luiz Inácio Lula da Silva, se elaboró un megaproyecto denominado Hambre Cero, con un sentido amplio del término “hambre”: hambre de alimentos, de agua, de salud, de empleo, etcétera.

Según los datos del *Mapa del fin del hambre II* (2004), en Brasil se consideran pobres 56 millones de personas, o 11,4 millones de familias, compuestas por una media de 4,7 personas. Esto representa una vez y media la población de la Argentina.

El presidente Lula da Silva se expresó en estos términos al presentar el programa: “Pienso que Brasil se ha dado una oportunidad a sí mismo, no será un milagro de un presidente de la República. Creo que será un milagro de la sociedad brasileña. Si cada entidad empresarial, si cada persona que tenga alma, conciencia política, en este país, se decide a adoptar esta campaña, el gobierno no necesita ni saberlo, porque no queremos la paternidad del resultado. Si alguien en su ciudad, si alguien en su pueblo, si alguien en su comunidad quiere hacer algo, ¡por Dios, que lo haga! ¡Que no se quede esperando al gobierno! Que lo haga, porque lo que nosotros queremos no es ver el color de la semilla, lo que nosotros queremos es ver el resultado que esa semilla va a dar, si la sociedad brasileña llega a asumir para sí la responsabilidad de eliminar el hambre de nuestro país”.

El hambre y la subnutrición forman un círculo vicioso que agrava la pobreza. Producen, ya en la niñez, efectos acumulativos e irreversibles, tales como la dificultad de asimilación de conocimiento por parte de los niños y niñas raquíticos y mal alimentados, la pérdida de su inmunidad contra las enfermedades, retraso mental, ceguera, malformaciones glandulares (existen niños “gordos” a causa del hambre) y la muerte precoz.

Las estadísticas indican que de cada 1.000 niños nacidos vivos en Brasil, cerca de 32 mueren antes de completar un año de vida, lo que significa que son más de 150 mil por año; de cada tres que fallecen, dos lo hacen como consecuencia de la falta de agua adecuada que provoca la diarrea y otros males.

El hambre no existe en Brasil por falta de alimentos, sino por falta de renta (ingreso) para adquirirlos en cantidad permanente y calidad adecuada; como la renta está mal distribuida, una parte de la población no tiene acceso ni siquiera a la cantidad mínima de alimentos necesaria para garantizar la supervivencia.

Hambre Cero es un conjunto de políticas públicas creadas para luchar contra el hambre y sus causas estructurales, que generan exclusión social; su objetivo es garantizar la seguridad alimentaria y, a través del alimento, garantizar la salud física y mental. Involucra a los tres niveles del gobierno: federal, estatal y municipal, y, dentro del federal, todos los ministerios. Sin embargo, se destaca que la gran protagonista es la sociedad brasileña y de su movilización depende el éxito de las políticas públicas.

Sintéticamente, el programa abarca tres grandes ejes.

- **Políticas estructurales.** Se dirigen a las causas profundas del hambre y de la pobreza, y deben desarrollarse por el poder público:
  - Programa Bolsa-Familia.
  - Generación de empleo y renta.
  - Seguridad social universal.
  - Incentivo a la agricultura familiar.
  - Intensificación de la reforma agraria.
  - Sed Cero, Apoyo al Programa Un Millón de Cisternas.
  - Seguridad y calidad de los alimentos.
- Políticas específicas. Están dirigidas a atender directamente a las familias más necesitadas, en lo que se refiere al acceso a los alimentos. Las pueden desarrollar los gobiernos de los Estados y de los municipios, y la sociedad civil organizada:
  - Donación de canastas básicas de emergencia.
  - Combate contra la desnutrición materno-infantil.
  - Comedores populares y cocinas comunitarias.
  - Ampliación de la merienda escolar.
  - Programa de Distribución de Leche.
  - Ampliación del PAT (Programa de Alimentación del Trabajador).
  - Bancos de alimentos.
  - Mantenimiento de existencias de seguridad.
  - Educación para el consumo y educación alimentaria.
  - Seguridad y calidad de los alimentos.
- **Políticas locales.** Serán implantadas por las alcaldías y por la sociedad civil organizada en cada municipio:
  - **En las áreas rurales:** apoyo a la agricultura familiar y a la producción para consumo propio.
  - **En las pequeñas y medianas ciudades:** bancos de alimentos, cooperación con minoristas para donación de alimentos, ferias de productores, modernización de los equipos de abastecimiento-aprovisionamiento, agricultura urbana.
  - **En las grandes ciudades:** comedores populares, bancos de alimentos, cooperación con minoristas, modernización de los equipos de abastecimiento-aprovisionamiento.

Para este tipo de proyectos sociales, la diversidad de actores implica actividades de planificación, ejecución, evaluación y monitoreo, así como también coordinación de las actividades y la elaboración de indicadores que permitan el seguimiento de los resultados y ajustes.

Una vez tomada la decisión política, casi todo el resto es administración; se requieren gerencia social de alta calidad, eficiencia tecnológica y, particularmente, sensibilidad hacia los problemas sociales, compromiso e involucramiento.

PREGUNTAS Y EJERCICIOS

1. ¿Cuáles son las características específicas de la gerencia social?
2. La responsabilidad social empresarial ¿es una moda para ganar más dinero o una revalorización de la empresa?
3. ¿Cuál es el rol que debe jugar la empresa del siglo XXI?
4. ¿Cuáles son las transformaciones más importantes que se han dado en la empresa?
5. ¿Cuáles son los cambios en los conceptos de “trabajo” y “empleo”?

BIBLIOGRAFÍA

Acuña, C., J. Gociol, D. Rosemberg y S. Ciancaglini, *Sin patrón. Fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores: una historia, una guía,* Lavaca, Buenos Aires, 2004.

Bekerman, M., “Los microcréditos son una herramienta contra la pobreza”, *La Nación,* 16 de enero de 2007.

Bruni, L., *Humanizar la economía: reflexiones sobre la “economía de comunión”,* Ciudad Nueva, Buenos Aires, 2000.

Bruni, L. y S. Zamagni, *Persona y comunión. Por una refundación del discurso económico,* Ciudad Nueva, Buenos Aires, 2003.

Burin, D. y A. I. Heras, *Desarrollo local. Una respuesta a escala humana a la globalización,* CICCUS/La Crujía, Buenos Aires, 2001.

Cardozo, A. P., *Administración empresarial,* Temas, Buenos Aires, 2004.

Etkin, J., *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado,* Oxford University Press, México, 2003.

Fabiano, P., “Los delitos de guante blanco” La Nación (http://www.lanación.com) 21 de enero 2001.

Fundación Getúlio Vargas, Mapa del fin del hambre II, Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo (http://www.iadb.org/etica), junio de 2004.

Gardetti, M. A., *Textos de sustentabilidad empresarial: integrando las construcciones sociales, ambientales y económicas en el corto y el largo plazo,* La Bell, Buenos Aires, 2005.

Giannetti, E., *¿Vicios privados, beneficios públicos?,* Paidós, Buenos Aires, 2006.

González Lemmi, E. (Glaciar Pesquera S.A.), “Intentar mejorar la calidad de vida de muchas personas”, artículo presentado ante el Congreso Internacional sobre Responsabilidad Social Empresarial, Universidad y Desarrollo, Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, Buenos Aires, septiembre de 2006.

Hupperts, P., *Responsabilidad social empresarial, comunicación y cooperación en el área de la RSE,* Valletta, Buenos Aires, 2005.

Juan Pablo II, *Encíclica Laborem Excercens,* 1981.

Kliksberg, B., *Ética y desarrollo: la relación marginada,* El Ateneo, Buenos Aires, 2002.

_____ *Más ética, más desarrollo,* Temas, Buenos Aires, 2005.

Kliksberg, B. y C. Mercado, *Los límites de la responsabilidad social de la empresa,* European Academy of Management and Business Economics/Universidad de Buenos Aires/Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 2006.

Revista *La Gaceta de Ciencias Económicas,* Buenos Aires, diciembre de 2006.

Diario *La Nación,* Buenos Aires, 16 de enero de 2007.

Leschinsky, L., “De las industrias recuperadas a la recuperación de una ética”, en revista *La Gaceta de Ciencias Económicas,* diciembre de 2004.

Morin, E., *Articular los saberes: ¿qué saberes enseñar en las escuelas?,* Universidad del Salvador, Buenos Aires, 1998.

Naciones Unidas, *Informe sobre desarrollo humano,* Buenos Aires, 2002.

Newell, P., “La responsabilidad social es estratégica”, *La Nación* 27 de marzo de 2005.

Ojea, B., D. Stolar y D. Berenblum (Departamento Técnico del Centro de Responsabilidad Empresarial y Capital Social), ponencia ante el Congreso Internacional sobre Responsabilidad Social Empresarial, Universidad y Desarrollo, Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, Buenos Aires, septiembre de 2006.

Paladino, M. y C. Álvarez Teijeiro, *Comunicación empresarial responsable: las organizaciones: escuelas de cultura,* Temas, Buenos Aires, 2006.

Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires, Barómetro de la deuda social argentina. Observatorio de la deuda social argentina, Fundación ARCOR/Educa, Buenos Aires, 2006.

Publicaciones del Foro Ecuménico Social. Buenos Aires, Editor responsable Fernando Flores. 2004, 2005, 2006 y 2007.

Rifkin, J., *La era del acceso, la revolución de la nueva economía,* Paidós, Barcelona, 2000.

Solares, J. (Universidad de San Carlos de Guatemala), ponencia ante el Congreso Internacional sobre Responsabilidad Social Empresarial, Universidad y Desarrollo, Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, Buenos Aires, septiembre de 2006.

Stiglitz, J. E., *Cómo hacer que funcione la globalización,* Taurus, Madrid, 2006.

Vicente, M. A. y otros, *Fundamentos de administración de organizaciones,* La Ley, Buenos Aires, 2005.



Responsabilidad social para el desarrollo sustentable

Por Patricia Kent

Introducción

El objetivo que impulsa la inclusión de este trabajo en este capítulo radica en la necesidad de explicar nuestra convicción sobre la importancia de considerar la responsabilidad social para el desarrollo sustentable como factor de decisión en la administración de las organizaciones.

En el abordaje del tema, empleamos el término “organización” para referirnos tanto a los organismos públicos como a las instituciones privadas con y sin fines de lucro. Entendemos a las organizaciones en su condición de instituciones sociales y, en este sentido, resulta necesario reflexionar brevemente sobre la cualidad social con la cual las estamos ponderando.

Las acciones de las organizaciones tienen un efecto decisivo sobre el escenario social, que las convierte en agentes de cambio y fuentes de poder. El destino de la organización desde su individualidad está indisolublemente unido al destino de la sociedad que la contiene y entre ambas se produce una relación dual, biunívoca, de mutua influencia.

A partir del auge de los movimientos sociales de la década del sesenta cobró intensidad la vinculación entre las acciones de las organizaciones y las cuestiones sociales, aceptándose hoy en forma generalizada que, si determinadas acciones benefician a la sociedad, también lo hacen con las organizaciones, lo cual revaloriza el rol organizacional en el espectro social.

Como comprendemos que las organizaciones forman parte ineludible de la realidad social, no podemos dejar de establecer en la planificación organizacional aquellos objetivos de índole social, dado que el compromiso de lograrlos surge de la esencia de la relación sociedad-organización, lo que da origen a la responsabilidad social de las organizaciones.

Los objetivos sociales se plantean en términos de búsqueda de satisfacción de un conjunto de necesidades –como alimentación sana; vivienda digna; vestimenta adecuada; protección de la salud; posibilidades de trabajo genuino; acceso a la educación, a la seguridad, a la justicia y a los servicios de infraestructura básica (agua, energía, calefacción); protección contra la contaminación ambiental; etc.– que refieren en su conjunto a necesidades ambientales, económicas y sociales.

Esto nos induce a aludir a la responsabilidad social de las organizaciones en sentido amplio, incorporando la concepción de responsabilidad social para el desarrollo sustentable.

La responsabilidad social para el desarrollo sustentable, un pilar de la responsabilidad social de las organizaciones

Cada vez con mayor frecuencia, se presenta en las organizaciones la necesidad de tomar decisiones que incluyen las dimensiones de la responsabilidad social en cuanto a las relaciones y condiciones laborales, a la seguridad ecológica en materia de productos, servicios y procesos, etc., para dar respuestas a las demandas de sus *stakeholders* (accionistas, empleados, clientes, entidades financieras, proveedores, distribuidores, el Estado, el público en general).

Es importante distinguir la responsabilidad social interna de la externa, vinculándolas con los integrantes de la organización y los miembros de la comunidad, respectivamente, ya que tiene implicancias en ambos sentidos, es decir, comprender que la misma alcanza a la totalidad de sus relaciones y acciones. J. Humble hace una distinción entre responsabilidades sociales externas (contaminación, relaciones con la comunidad y los consumidores) e internas (condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, niveles de motivación y capacitación) (Schvarstein, 2003).

Al pensar en responsabilidad social, la percibimos como un atributo inherente a la existencia misma de la organización y, casi intuitivamente, la asociamos con conceptos como solidaridad, equidad, valores, ética, moral, etc., y advertimos que ya no se trata sólo de “tener cuentas claras”. Hoy se espera que las organizaciones participen y se comprometan con cuestiones sociales consideradas clave por la comunidad.

La solidaridad nos refiere a la idea de apoyo y contención, eliminando la visión individualista para pensar en “el otro”; la equidad, en tanto, es una oportunidad de satisfacción de las necesidades básicas de la sociedad.

Los valores son convicciones fundamentales acerca del bien y el mal; la ética es un conjunto de principios que definen las buenas o las malas conductas, y está vinculada con la esencia de las relaciones personales, con el “deber ser”; por

último, la moral son normas de conducta particulares que rigen las acciones de los hombres.

A lo largo de la historia, varios científicos, filósofos y autores han opinado sobre la ética. A continuación, citamos algunos conceptos:

- **A. Einstein:** "La relatividad se usa en la física, no en la ética".
- **E. Kant:** "En términos legales, un hombre es culpable cuando viola los derechos de otros; en términos éticos, lo es sólo con que piense hacerlo".
- **E. Dussel:** "La ética tiene que ver con la vida, no con la muerte. Su criterio de verdad es elegir aquello que sirva para la vida. No puede ser bueno un acto que lleve a la muerte. Debemos administrar la producción, la reproducción y el desarrollo de la vida".
- **L. Schvarstein:** "El ejercicio de la responsabilidad social mitiga la insatisfacción de las necesidades sociales. Es nuestro compromiso social lo que está en juego y ello remite al terreno de la ética".

Las organizaciones están recurriendo a sus valores y experiencias del pasado, y a su preocupación por el presente, para establecer una nueva posición moral para el futuro.

A continuación, proporcionamos algunos conceptos sobre responsabilidad social:

- **Documento Preliminar Norma ISO 26000-RSE:** "Acciones de una organización para responsabilizarse del impacto de sus actividades sobre la sociedad y el medio ambiente, donde estas acciones son consistentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible; están basadas en el comportamiento ético, el cumplimiento con las leyes e instrumentos intergubernamentales aplicables, y están integradas en las actividades en curso de la organización".
- **Consejo Empresarial Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS):** "Compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, con la participación de sus grupos de interés, a fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto".
- **Instituto ETHOS de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil:** "Es la forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales".

Las organizaciones cuentan con mecanismos que les permiten formalizar y medir el cumplimiento de sus políticas de responsabilidad social, entre ellos: los códigos de convivencia; los comités y tribunales de ética; los programas de capacitación y concientización éticas; las auditorías sociales; el balance social; los estándares, normativa e indicadores de responsabilidad social; etcétera.

Por su uso generalizado nos detenemos en los siguientes:

- Los estándares de responsabilidad social: **diseñados para asistir a las organizaciones** en la implementación de políticas de responsabilidad social. Se trata de guías de referencia que establecen niveles deseables a alcanzar en términos de comportamiento social.

Estándares de responsabilidad social	Contenido
Lineamientos OCDE	Conjunto de principios y estándares voluntarios de desempeño social, recomendados por los gobiernos a empresas multinacionales para ser aplicados en todos los sitios en los que operen.
Foro Social Mundial	Espacio plural y diversificado, no confesional, no gubernamental, no partidario, que articula de manera descentralizada y en red a entidades y movimientos que estén involucrados en acciones concretas por la construcción de un mundo diferente, local o internacional. Aboga por la paz y por la justicia social, la equidad y la democracia participativa, la defensa de los bienes públicos, el desarrollo sustentable y la desmercantilización de la vida social.
Pacto Global	Propuesta de compromiso ético, emanada de la ONU, a la que pueden adscribir voluntariamente empresas, así como organizaciones laborales y civiles, conformada por un conjunto de principios sobre prácticas corporativas y de apoyo a iniciativas de políticas públicas, divididos temáticamente en cuatro áreas: derechos humanos, derechos laborales, protección del medio ambiente y lucha anticorrupción.
Principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Promueven los derechos humanos y laborales, estableciendo estándares internacionales para las empresas en los países miembro de Naciones Unidas.
Principios Sullivan	Código de conducta para los derechos humanos y la igualdad de oportunidades para compañías que operan en Sudáfrica.
Principios The Caux Round Table (CRT)	Compromiso suscripto por empresarios de Japón, Estados Unidos y Europa, vinculado al impacto que provocan las actividades económicas en la comunidad local, el respeto por las leyes y la ética, la promoción del libre comercio, el respeto por el medio ambiente y la prohibición de operaciones ilícitas.

- **La normativa vinculada a la responsabilidad social:** conjunto de normas de carácter voluntario que, una vez adoptadas por la organización, rigen su gestión en términos de comportamiento social.

Normativa vinculada a la responsabilidad social	Contenido
ISO 26000	Guía sobre responsabilidad social –actualmente, en proceso de elaboración por la **International Standards Organization–,** que proporciona una orientación sobre principios y prácticas, para integrarla e implementarla a través de la organización y su esfera de influencia, incluyendo su cadena de suministro, así como para identificar y comprometerse con las partes interesadas, comunicando el compromiso y el desempeño relacionados con la responsabilidad social y la contribución de la organización al desarrollo sostenible.
SA 8000	Norma de responsabilidad social desarrollada por **The Council on Economic Priorities Accreditation Agency,** que establece estándares voluntarios, de seguimiento y evaluación de condiciones laborales, de aplicación a todo tipo de empresas en cuanto a ubicación geográfica, sector industrial y tamaño. Adopta la metodología de ISO, incluyendo la certificación de cumplimiento por terceras partes independientes.
OSHAS 18000	Norma internacional que certifica **sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, orientada al control de** riesgos ocupacionales y mejora del desempeño laboral. Es aplicable a todo tipo y tamaño de empresas, y compatible con los sistemas de gestión de calidad y calidad ambiental de las normas ISO.
IRAM 3800	Norma nacional elaborada por el Instituto Argentino de Normalización, que propone los procedimientos de diseño, implementación y evaluación de sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional.

- **Los indicadores de responsabilidad social:** instrumentos que facilitan la exposición del nivel de **desempeño social** logrado por la organización en un período determinado, como el que proponemos en el siguiente gráfico, formado por la conjunción de los siguientes factores, las **obligaciones sociales** (cumplimiento de las responsabilidades económicas y legales de la organización) y la **sensibilidad social** (capacidad para reconocer y responder a las demandas sociales).

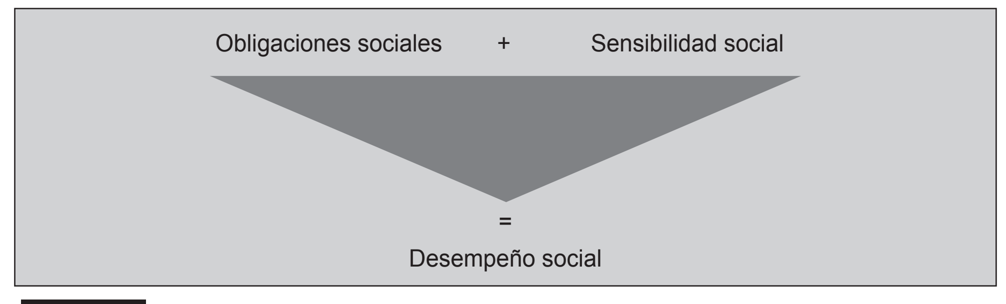


Gráfico 1 Indicador de responsabilidad social.

- **El balance social:** es un instrumento idóneo para evaluar la responsabilidad social de la empresa. En la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ha sido presentado un proyecto de Ley de Balance de Responsabilidad Social y Ambiental (BRSA), un balance de sustentabilidad social cuyo objetivo consiste en la promoción de comportamientos voluntarios, socialmente responsables de las organizaciones, a partir del diseño, el desarrollo y la puesta en servicio de sus políticas, planes, programas, proyectos y operaciones, de manera que tiendan al logro de metas y objetivos que sean social y ambientalmente sustentables. Su presentación será obligatoria para empresas públicas y privadas, nacionales o extranjeras, de elevada rentabilidad –que cuenten con más de 300 trabajadores–, y voluntaria para las restantes. El proyecto prevé para las organizaciones que adhieran el acceso a ciertos beneficios promocionales, como obtención de puntajes adicionales en licitaciones públicas, facilidades de acceso a créditos, acceso a programas de microemprendimientos y fomentos a la innovación tecnológica, entre otros. Estos balances estarán basados en indicadores diseñados de modo tal que permitan la objetiva valoración y evaluación de la sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera de las organizaciones.

La sociedad reclama a las organizaciones hacerse cargo de su cuota de responsabilidad social, subordinando sus acciones a normas éticas de conducta y restringiendo sus intereses particulares siempre que sean contrarios al bien común.

La preocupación por la problemática ambiental radica, hoy, en cuestiones vinculadas al crecimiento demográfico, la escasez de alimentos, la pérdida de biodiversidad, el cambio climático, la contaminación del agua y del aire, y la degradación del suelo, entre otras.

Según el *Informe Worldwatch Institute* (2000) y el *Informe Cumbre de la Tierra* (2002), algunas preocupaciones ambientales de nuestro tiempo son las siguientes:

- Las proyecciones indican que, para 2050, la población mundial será de 8.900 millones de personas, de las cuales 1.000 millones vivirán en los países actualmente desarrollados.

- Cerca del 50% de la reserva de peces está explotada y más del 20% está sobreexplotada o agotada.
- Actualmente, el área de bosques por persona es de 0,56 hectáreas y, para 2050, se calcula que será de 0,38 hectáreas.
- El área de bosques tropicales está desapareciendo al ritmo de cuatro veces el tamaño de Suiza por año.
- Las grandes ciudades producen el 80% del dióxido de carbono que provoca el calentamiento global.
- En 2050, el agua fresca que se producirá será similar a la producida en 1950.
- Hasta 1997, los glaciares habían perdido 7.000 kilómetros cuadrados de capas de hielo; en un año, perdieron 3.000 kilómetros cuadrados.
- Anualmente, el aire recibe 150 millones de toneladas de contaminantes y se producen más de 41 millones de toneladas de desechos tóxicos.
- Para 2020, se estima que 5.000 millones de personas van a sufrir "estrés por agua".

La realidad muestra a diario que toda actividad económica provoca alteraciones en el medio ambiente –"Medio ambiente es el conjunto de componentes físicos, químicos, biológicos y sociales capaces de causar efectos directos o indirectos, en un plazo corto o largo, sobre los seres vivos y las actividades humanas" (Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente Humano, 1972)–; por lo tanto, es preciso reconocer el deterioro generado por los procesos productivos y asumir los impactos negativos del desarrollo económico en el ecosistema.

El antiguo conflicto entre los enfoques económico y ecológico en relación con el abordaje del desarrollo, como "el precio de la contaminación", tiende a ser superado a efectos de satisfacer los requerimientos vinculados con la genuina aspiración a una mejor calidad de vida; la limitación ha dejado de ser el capital económico para centrarse en el capital natural, del cual dependerán las posibilidades del ser humano para desarrollar sus potencialidades.

Las señales de advertencia de la naturaleza determinan que la noción del desarrollo, tal como se la concebía, resulte inaceptable en la actualidad y, en este sentido, sobresale el trabajo realizado desde la Organización de las Naciones Unidas a favor de la sustentabilidad en términos de ambiente y desarrollo, a partir de la integración de los tres tipos de capital: social, ambiental y económico.

Sustentabilidad es "proteger el medio ambiente natural, observando las responsabilidades éticas y sociales mientras se obtienen (y mantienen) los beneficios económicos. Es resolver complejos desafíos y reconciliar diversas demandas. Es innovar y crear valor social, ambiental y económico" (Gardetti, 2005).

La década del ochenta instaló en la sociedad la noción de "desarrollo sustentable", en los términos expresados en el *Informe Nuestro Futuro Común* de la ONU (1987): "Satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer a las futuras generaciones".

Por lo tanto, “desarrollo sustentable” no significa “no desarrollo”.

En un mundo en el cual millones de personas permanecen en la más degradante pobreza, esta posición resultaría inadmisible; pero es preciso advertir que resulta imposible propiciar el desarrollo sin contar con un enfoque económico acorde, que lo acompañe y sostenga.

La nueva concepción induce a un desarrollo socialmente justo, económicamente viable y ecológicamente aceptable, que favorezca el crecimiento sin destrucción ambiental y proponga seriamente “vivir de los intereses y no del capital”, con una estrategia centrada en las personas, que propicie la productividad y el crecimiento sin destruir el entorno, y que cuente con el reconocimiento de la sociedad y esté basado en principios de equidad intergeneracional, en cuanto sugiere otorgar a las próximas generaciones la posibilidad de acceder a un patrimonio natural equivalente al de sus antecesores.

Según Saigg (1998): “El criterio del desarrollo sustentable se basa en el desarrollo social, la protección ambiental y el desarrollo económico a perpetuidad”.

En tanto, de acuerdo con María Teresa Szauer (directora de Desarrollo Sostenible de la Corporación Andina de Fomento): “Desarrollo sustentable es un enfoque del desarrollo de la sociedad en su conjunto y, como tal, es un enfoque ético. […] plantea un desafío ético con implicaciones sobre principios y valores asociados al desarrollo, al capital social, al capital humano y al capital natural”.

Debemos asumir nuestra obligación moral de preservar el entorno natural, aceptando que la cuestión ambiental da lugar a serios cuestionamientos éticos y a graves problemas sociales. La ética ecológica sostiene que las partes no humanas del entorno (animales, plantas, ríos, montañas, minerales) merecen ser preservadas por su propio bien y que deberíamos reconocer que todos los seres vivos tienen interés en permanecer vivos, merecen consideración moral y tienen derecho a conservar su integridad, su estabilidad y su belleza.

Junto a la problemática ambiental aparece una problemática social sin resolver: la pobreza y el crecimiento de la población han sido señalados como las principales causas de degradación global, que empeoran los problemas sociales y ambientales.

El *Informe Nuestro Futuro Común* (1987) afirma: “Un mundo donde la pobreza es endémica será siempre propenso a sufrir una catástrofe ecológica”.

Enrique Dussel también opina sobre el tema de la pobreza y la ecología, pero en relación con la filosofía: “La filosofía en el siglo XXI deberá centrarse en el problema ético de la supervivencia ecológica de la humanidad. Ecología y pobreza serán los grandes problemas del siglo XXI”.

La legítima aspiración por habitar un ambiente limpio donde sea posible desarrollar nuestras potencialidades nos conduce a un cambio de percepción y dejamos de sentirnos espectadores para instalarnos en un nuevo escenario basado en un concepto integral de calidad de vida que incorpora las cuestiones sociales y ambientales.

La teoría kantiana asegura que, como los humanos tienen la obligación moral de tratarse unos a otros como fines y no como medios, tienen la obligación correlativa de respetar y promover el desarrollo de la capacidad del otro de elegir libre y racionalmente para sí mismo.

Debemos admitir que el deber de las organizaciones ya no se limita sólo a no contaminar o a cumplir con las disposiciones vigentes, debido a que estamos transitando hacia una transformación social, económica, cultural, ambiental, científica y tecnológica, cuyo eje central es la sustentabilidad.

La situación ambiental genera una demanda social que nos enfrenta con el desafío de producir modificaciones en los comportamientos, las actitudes y el modo de vida, generando un profundo cambio sociocultural centrado en la sustentabilidad, que incorpore la responsabilidad individual y colectiva hacia el cuidado y la protección del medio ambiente, denominada "responsabilidad social para el desarrollo sustentable", que definimos como: "El segmento de la responsabilidad social, vinculado con actividades que generan impactos en el medio ambiente y dan lugar a decisiones sobre la calidad y la seguridad del personal, los clientes, los proveedores, los productos, los procesos y los servicios".

La responsabilidad social para el desarrollo sustentable, una responsabilidad de los administradores

Las organizaciones deben aceptar su nuevo rol como integrantes de la sociedad y apropiarse de nuevas modalidades de gestión propiciando el cambio sociocultural que incorpore nuevos valores; y los administradores debemos hacernos cargo de ese nuevo rol, asumiendo nuestra responsabilidad de conducción a partir de la reflexión y el compromiso.

El medio ambiente cuenta con una capacidad limitada para satisfacer las necesidades humanas que es el límite de lo ecológicamente posible, es decir, la carga que los ecosistemas pueden soportar sin sufrir un grave deterioro; por lo tanto, es preciso respetar el principio fundamental de mantener el uso total de los recursos en niveles sustentables.

Sabemos que la conservación del ecosistema, entendida como la preservación de los recursos naturales para su posterior utilización, es esencial para el desarrollo; asimismo, que los problemas ambientales están estrechamente vinculados con las formas de producción y que el desarrollo depende de los recursos naturales. Sin embargo, la acción del hombre destruye esos recursos; por ejemplo, la vida en la Tierra depende del agua, pero gran parte del agua está contaminada porque, sistemáticamente, importantes volúmenes de desperdicios son arrojados a distintos cursos de agua a lo largo y a lo ancho del planeta, y así, los desechos de los seres humanos terminan en el agua. Cuando el ambiente se empobrece, el desarrollo sufre las consecuencias.

Que el hombre contamina es, lamentablemente, fácilmente comprobable; el aumento de la población, el desarrollo de las ciudades y el progreso tecnológico han ocasionado una serie de problemas derivados de la explotación incorrecta de los recursos naturales y de la contaminación ambiental; el petróleo que se derrama, el gas que se ventea, los altos consumos energéticos y la deforestación son sólo algunos ejemplos, y las amenazas que pesan sobre el planeta las compartimos todos, cualquiera sea el lugar en que vivimos y cualesquiera sean nuestra cultura, raza, religión, clase social o sistema político a los que pertenezcamos.

Si bien creemos que es posible contribuir a paliar el deterioro social y ambiental que nos afecta, es importante advertir que el camino se iniciará con un fuerte compromiso sustentable basado en la cooperación de los distintos actores de la comunidad. Al respecto, Don Nutbeam define “comunidad” como “El grupo específico de personas que suelen vivir en un área geográfica determinada, que comparten una cultura común, que están organizadas en torno de una estructura social y que muestran cierta conciencia de su identidad como grupo” (en Schvarstein, 2003).

Presentar a la comunidad como producto de la intersección de los distintos actores sociales, representados por los tres grandes grupos que la conforman, tal como se muestra en el siguiente gráfico, requiere reflexionar sobre los alcances del rol de cada uno de ellos en el marco de su responsabilidad social para el desarrollo sustentable.

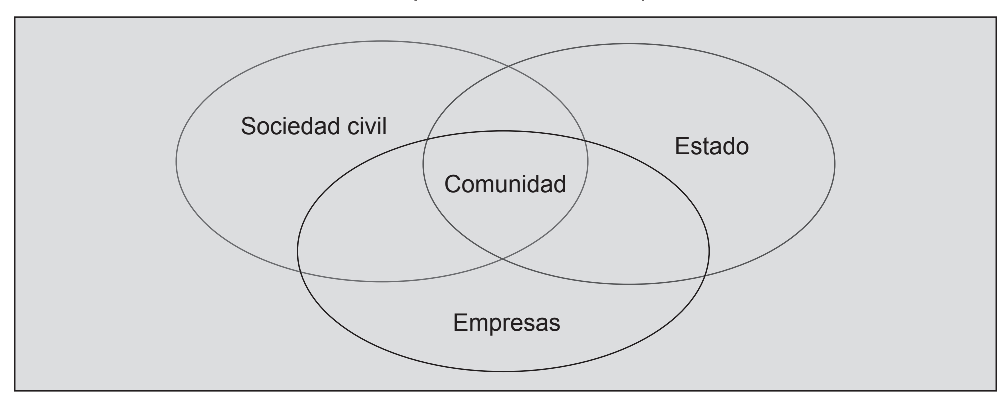


Gráfico 2 Enfoque de la comunidad como intersección de actores sociales.

La participación activa y comprometida de la sociedad civil –en la búsqueda de alternativas para mejorar la problemática social y ambiental que nos afecta– resulta esencial, por tratarse del ámbito natural de la máxima expresión de solidaridad y equidad.

El protagonismo cada vez más fuerte de distintos grupos que reclaman políticas sociales y ambientales está indicando claramente que esta problemática es fuente de conflictos sociales, reflejando la urgente necesidad de implementar acciones concretas de prevención y mitigación.

Una de las formas de institucionalización de la sociedad civil que cuenta con mayor arraigo y reconocimiento social en países como el nuestro son las organizaciones sin fines de lucro: organizaciones de no-propiedad –o *“non business organizations”,* como las denomina Henry Mintzberg–; “organizaciones privadas con fines públicos”, como las llama Leonardo Schvarstein, y de las cuales dice Peter Drucker: “Las instituciones sin fines de lucro hacen algo muy diferente de las funciones que cumplen las empresas comerciales o el gobierno; su producto es un ser humano cambiado. Estas organizaciones son agentes del cambio humano”.

Su finalidad consiste en la promoción transparente del bienestar social y del bien común, con compromiso y convicción, muchas veces, en red con distintas empresas o con organismos del sector público; sin embargo, sus acciones no deben estar encaminadas a sustituir el rol del Estado, sino a complementarlo y fortalecerlo.

La responsabilidad social para el desarrollo sustentable se manifiesta desde el Estado en el cumplimiento de su función básica de gestión del bienestar para la población, garantizando una equitativa distribución de la riqueza, para lo cual resulta clave propiciar reformas estructurales en los procesos de decisión que incorporen la consideración de la problemática social y ambiental como un tema prioritario, más allá del discurso.

Un Estado capaz de reorientar los modelos de desarrollo y encaminar las líneas de acción hacia el diseño armónico de políticas sustentables, que cuente con medidas institucionales para brindar respuestas al reclamo social de mejor calidad de vida.

Un Estado regulador que asegure la gobernabilidad y la sustentabilidad, y que implemente procedimientos judiciales de intervención preventiva sobre la base de un sistema legal simple, claro y realista en su concepción, que garantice su estricto cumplimiento con un adecuado sistema de control de gestión.

Un Estado promotor de mejoras continuas, que estimule la formación de gerentes sociales capaces de promover la creación de riqueza sin destruir el ambiente y sin descuidar las condiciones de competitividad de las empresas, respetando el objetivo de propiciar resultados ecológicamente favorables, con costos económicamente razonables y criterios éticos de aplicación.

En cuanto a las empresas, deben comprender con claridad que forman parte de la sociedad, no de un mercado; y que de su compromiso con la sustentabilidad depende su supervivencia.

Ana Arkin (1996) afirma que “en el siglo XXI, las empresas serán legítimas a los ojos de quienes tienen participación en ellas sólo si se conducen de un modo responsable, de manera que no pueden seguir manejándose como si operaran en un vacío moral”.

Michael Porter (2002) sostiene: “La habilidad para competir depende fuertemente de las circunstancias en donde las empresas operan. Es importante que las empresas introduzcan las cuestiones sociales dentro de su actividad, que se involucren con los

proyectos de su comunidad, que ofrezcan productos y servicios acordes con las necesidades de la comunidad, creando así una relación de lealtad hacia la empresa".

Es necesario que las empresas visualicen la incorporación de las cuestiones sociales y ambientales no como un costo agregado, sino como una ventaja competitiva.

Un desempeño socioambiental sustentable representa para las empresas una forma diferente de hacer negocios, con posibilidades de obtener beneficios concretos, como contar con clientes satisfechos, fortalecer la fidelidad de los empleados, acceder a nuevos mercados, mejorar su imagen institucional, alcanzar ventajas competitivas y acceder a fuentes crediticias, entre otros.

Sin duda, el rol que las empresas deben desempeñar en términos de responsabilidad social para el desarrollo sustentable como miembros de la comunidad las vincula directamente, como complemento y apoyo, con las organizaciones de la sociedad civil y con el Estado, contribuyendo activamente al desarrollo local.

La problemática a atender trasciende los límites de una organización, involucrando en la tarea al espectro comunitario en su conjunto; para hacer esto, es necesario construir redes sociales formadas por organizaciones dispuestas a asumir la nueva responsabilidad que la sociedad reclama, y para fortalecerlas, los administradores, tanto del sector público como del ámbito privado, deben incorporar las cuestiones sociales y ambientales a sus agendas, sus decisiones y sus acciones.

Peter Drucker definía "ecología social" como "una investigación constante acerca del medio ambiente humano y del esfuerzo para mantener el equilibrio entre el cambio y la conservación" y "visión ecológica" como "una aproximación práctica y moral a los problemas sociales".

Es preciso que dejemos de "mirar sin ver" lo que pasa a nuestro alrededor y que, con conciencia socioambiental, incorporemos la visión ecológica de nuestra realidad en la conducción de todo tipo de organizaciones.

Nuestro desafío como administradores consiste en administrar las organizaciones con visión ecológica, en el marco de la ecología social, como forma de asumir nuestra responsabilidad social para el desarrollo sustentable.

Comentarios finales

Se impone en nuestros días una profunda reflexión sobre el alcance de la responsabilidad social para el desarrollo sustentable de los dirigentes de distintos tipos de organizaciones, así como también sobre la formación requerida para complementar nuestro ejercicio profesional, constituyendo equipos interdisciplinarios que viabilicen su integración para encarar con éxito esta problemática, porque unilateralmente no será factible brindar las soluciones esperadas.

La relación del hombre con su medio no pasa por el dominio de uno sobre otro, sino por la posibilidad de convivencia entre ambos; es necesario encontrar los mecanismos válidos para lograr un desarrollo social, económico y ambiental armónico, que nos garantice un mundo viable y vivible.

Jorge Etkin sostiene que "no resulta apropiado pensar en el mercado como construcción humana social, bajo los términos de las leyes naturales de supervivencia del más fuerte, si no se contempla la destrucción del medio ambiente y otras catástrofes características de nuestra época; es necesario replantearse seriamente los modelos de comportamiento empresarial".

Los administradores tenemos el deber de aprovechar positivamente la tendencia general hacia una cultura sustentable en las organizaciones, capacitándonos para incorporar la responsabilidad social para el desarrollo sustentable como nuevo campo de conocimiento y acción de la administración general, así como para estar en condiciones de brindar las respuestas que la sociedad nos reclama.

Su Santidad Juan Pablo II ha dicho: "El signo más profundo y grave de las implicaciones morales inherentes a la cuestión ecológica es la falta de respeto a la vida, como se ve en muchos comportamientos contaminantes […] la gravedad de la situación ecológica demuestra cuán profunda es la crisis moral del hombre […] hay, pues, una urgente necesidad de educar en la responsabilidad ecológica: responsabilidad con nosotros mismos y con los demás, responsabilidad con el ambiente".

Leonardo Schvarstein (2003), en tanto, afirma: "Frente a la problemática socioambiental de nuestro tiempo es posible sostener un escepticismo esperanzado basado, por un lado, en el entendimiento de que ninguna solución es posible en un sistema social que se ha autonomizado de la voluntad individual de sus miembros, y por el otro, en la convicción de que sólo la esperanza de tener éxito al enfrentar semejante desafío puede otorgar sentido a nuestra existencia".

Con una fuerte convicción y la cuota de optimismo necesaria, ofrecemos como reflexión final un pensamiento de Margaret Mead: "Nunca pongas en duda que un pequeño grupo de ciudadanos preocupados y comprometidos pueda cambiar el mundo; de hecho, es lo único que lo ha cambiado".

PREGUNTAS Y EJERCICIOS

1. ¿Cuál es la distinción básica entre responsabilidad social interna y externa? Formule un ejemplo de cada una de ellas.
2. ¿Cuáles son los elementos que debería considerar una organización para construir su indicador de responsabilidad social? Formule un ejemplo de cada uno de ellos.
3. Mencione tres líneas de acción posibles del Estado que éste debería encarar como contribución a la responsabilidad social para el desarrollo sustentable.
4. ¿Cuál es la distinción básica entre responsabilidad social y responsabilidad social para el desarrollo sustentable?
5. Explique brevemente el fundamento de la siguiente frase: "Considerar la responsabilidad social para el desarrollo sustentable en el proceso decisorio impone una profunda reflexión sobre la administración de las organizaciones".

BIBLIOGRAFÍA

Arkin, A., "Negocios verdaderamente buenos", en *Revista Gestión,* Buenos Aires, vol. 1, nº 4, 1996.

Etkin, J., "El potencial ético de las organizaciones", documento incluido en la Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo (http://www.iadb.org/etica).

_____ *La doble moral de las organizaciones,* McGraw-Hill, Madrid, 1993.

Gardetti, M. A., Textos de sustentabilidad empresarial: integrando las construcciones sociales, ambientales y económicas en el corto y el largo plazo, La Bell, Buenos Aires, 2005.

Kent, P., "Administrar con visión ecológica", Cap. 14, en Gilli, J.J. (comp.), *Administración, conceptos y procesos clave,* Docencia, Buenos Aires, 1999.

_____ *La gestión ambiental en la empresa,* Buyatti, Buenos Aires, 1999.

Kliksberg, B., *Más ética, más desarrollo,* Temas, Buenos Aires, 2006.

Orsi, R. y J. J. Riqué, "Gerencia social", en R. Orsi y J. J. Riqué, *Pobreza, gerencia social y política,* Espacio, Buenos Aires, 1996.

Ortiz, R., "La responsabilidad social de la empresa", en revista *Escritos Contables,* Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca vol. 35, 1995.

Porter, M., y Kramer, M. "The competitive advantage of corporate philanthropy", en *Harvard Business Review,* Boston, Diciembre 2002.

Saigg, L., "Reflexiones sobre ética y medio ambiente", Jornadas Nacionales de Ciencia y Ética, Universidad Nacional de la Patagonia S. J. B., Trelew, 1998.

Schvarstein, L., La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social, Paidós, Buenos Aires, 2003.

Velásquez, M. G., Ética en los negocios, Pearson, México, 2006.



Administración sustentable

Por Patricia Kent

Las organizaciones constituyen el objeto de estudio de la administración como disciplina social y su finalidad es el proceso de toma de decisiones (Simon, 1984); el desafío pasa por advertir que ya no es posible desoír el fuerte reclamo por decisiones sustentables planteado desde distintos ámbitos sociales y que, para dar respuestas, los administradores necesitan contar con la formación que les garantice el acceso a los conocimientos requeridos para conducir organizaciones capaces de asumir su responsabilidad social para el desarrollo sustentable.

Enfrentar el cambio sociocultural que incorpore valores y formas de conducta sustentables implica comprender que las organizaciones que no implementen estrategias y políticas ambientales no podrán sobrevivir a las demandas de una sociedad cada día más exigente en términos de una mejor calidad de vida.

Con el desarrollo de este trabajo, pretendemos demostrar que la administración sustentable, como campo de conocimiento de la administración general, ofrece las herramientas adecuadas para incorporar las cuestiones ambientales en los procesos de decisión gerencial. Sólo resta a los administradores adquirir y aplicar las competencias requeridas para utilizarlas.

La administración sustentable como mecanismo de responsabilidad social para el desarrollo sustentable

Si bien existe en la comunidad una idea bastante generalizada que articula los temas ambientales con el campo de acción de las ciencias vinculadas con los recursos naturales y sus tecnologías de aplicación, el fenómeno ambiental trasciende absolutamente el campo de una disciplina, y sus múltiples dimensiones deben ser abordadas desde los más variados ángulos, uno de los cuales es el relacionado con el enfoque gerencial.

La trascendencia de la problemática plantea concretamente a la administración la necesidad de definir su contribución para establecer los ejes fundamentales del cambio sustentable requerido y para generar una cultura organizacional que estimule conductas racionales, ponderando la calidad ambiental como contribución al mejoramiento de la calidad de vida.

El aporte de la administración debe estar centrado en una revalorización de la variable ambiental en las estructuras de decisión, compatibles con el manejo integrado de los recursos naturales en las organizaciones públicas y privadas.

La administración sustentable, como campo de estudio de la administración, analiza el comportamiento y la evolución de los aspectos ambientales de la organización en el marco del desarrollo sustentable.

Es, entonces, el campo de estudio de la administración general que incorpora la variable ambiental a los procesos de decisión, en el marco de la responsabilidad social para el desarrollo sustentable de las organizaciones.

Hoy sabemos que ésta es una cuestión que concierne a los administradores, ya que existen requerimientos de decisión, impuestos por la naturaleza y la sociedad, que implican la necesidad de considerar el factor ambiental en la administración de las organizaciones.

Implementar esta nueva visión permitirá aplicar los conocimientos, metodologías y herramientas de gestión, a fin de generar soluciones técnicamente apropiadas como contribución para el logro del desarrollo sustentable.

El postulado básico de la administración sustentable afirma, por lo tanto, que la implementación de las tecnologías de administración en los aspectos ambientales habilita a las organizaciones para asumir su responsabilidad social para el desarrollo sustentable.

La propuesta consiste en adoptar un nuevo compromiso, replanteando los procedimientos de gestión tradicionales para lograr mayor armonía entre las actividades económicas, las restricciones de la naturaleza y las demandas sociales, combinando el capital económico con el capital natural y el capital humano, en el marco de un equilibrio sostenible.

Las premisas de la administración sustentable son las siguientes:

- Modificar la estructura de los procesos de toma de decisiones, jerarquizando los criterios ambientales.
- Equiparar en las decisiones el rango asignado a los aspectos económicos, políticos, culturales, tecnológicos, etc., con los ambientales.

El campo de acción de la administración sustentable, amplio y ambicioso, abarca todas las etapas del proceso administrativo, en aspectos relacionados con las metodologías de planificación y dirección, los sistemas de información y comunicación, los esquemas de formalización, los instrumentos de evaluación y control, etcétera.

La administración debe aportar a la educación ambiental esquemas teórico-prácticos de gestión sustentable, basados en la investigación científica y técnica. Desde la universidad es posible ofrecer las respuestas esperadas por la sociedad, formando recursos humanos capaces de actuar en procura del equilibrio sustentable, desarrollando la tarea académica y de investigación que permita preparar graduados para viabilizar estrategias y políticas en procura de avanzar en términos de calidad de vida.

La administración sustentable como oportunidad de mejora continua

La comunidad en general acusa a la industria de ser una fuente de contaminación sin percibir ciertas conductas sustentables debido, en algunos casos, a las posturas adoptadas por quienes las conducen, lo cual muchas veces atenta contra el desarrollo local.

Frente a los impactos ambientales generados por las organizaciones –entendidos como toda alteración en el ambiente, adversa o beneficiosa, total o parcialmente resultante de los procesos, productos o servicios–, los administradores asumen distintos comportamientos que permiten catalogarlos como se muestra en el siguiente cuadro:

Comportamiento ambiental	Categoria de administrador
Desocupado	Reactivo
Cumplidor	Defensivo
Sustentable	Poractivo

- El administrador reactivo manifiesta desinterés por el tema ambiental, argumentando que su consideración corresponde a otros ámbitos.
- El administrador defensivo presenta una conducta conservadora limitada al cumplimiento de la normativa vigente para evitar riesgos, asociando las decisiones ambientales con incrementos en los costos.

- El administrador proactivo enfrenta la cuestión ambiental como parte del negocio, reconoce su responsabilidad social para el desarrollo sustentable y adopta una postura competitiva al servicio de una mejor calidad de vida, comprendiendo que las inversiones ecológicas de hoy producirán beneficios en el mediano y en el largo plazo.

Asumir un comportamiento ambiental sustentable facilita la supervivencia en mercados cambiantes que reaccionan frente a las demandas de los clientes con procesos, productos y servicios no contaminantes; permite colaborar con la cadena productiva para mejorar la *performance* ambiental del conjunto, logra reducir costos y aumentar la productividad en el mediano y en el largo plazo, hace posible acceder a nuevos mercados y a diversas fuentes crediticias, logra prevenir potenciales riesgos y cumplir con las regulaciones, propicia el mantenimiento de buenas relaciones con la comunidad mejorando la imagen institucional, etcétera.

Las organizaciones han comenzado a manifestar preocupación por los efectos nocivos de sus actividades en el ambiente, iniciando procesos de reconversión tecnológica, introduciendo modificaciones en sus formas de operación e incorporando mecanismos de exposición y comunicación de su desempeño ambiental, ante la imposibilidad de participar en mercados globalizados donde los requisitos de certificación ambiental internacional y las exigencias de producción limpia son cada vez más firmes.

Actualmente, los organismos de crédito requieren información sobre los posibles impactos ambientales que los proyectos a considerar pudieran ocasionar, con detalles de las medidas de mitigación a implementar, exigiendo el logro de determinados estándares de calidad ambiental, previo a la evaluación económico-financiera de una propuesta.

Poder exhibir un sistema de administración sustentable permite a la organización solicitar apoyo financiero para sus inversiones o lograr una posición ventajosa en cuanto a sus posibilidades de exportación, eliminando barreras paraarancelarias.

Los administradores advierten que el crecimiento de la ecoindustria está revelando una reorientación de la demanda que muestra las preferencias del consumidor hacia la oferta de procesos, productos y servicios de bajo impacto ambiental.

En las últimas décadas, han cobrado relevancia las manifestaciones de distintos grupos empresariales que, en el ámbito internacional y en el nacional, reflejan un progresivo giro hacia una cultura ambiental en las organizaciones; entre ellas, se cuentan las siguientes:

- El Acuerdo sobre Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, celebrado entre el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente e instituciones de la banca comercial, que sostiene, entre otros conceptos, que la protección ambiental y el desarrollo sustentable son responsabilidades colectivas y deben figurar entre las prioridades básicas de los bancos; que los riesgos ambientales deben ser incluidos en las evaluaciones normales de asignación de créditos y

que resulta necesario realizar auditorías del lugar en el que se instalarán las plantas y del impacto de las futuras actividades sobre el medio circundante.

- La Cámara de Comercio Internacional que elaboró la Carta de las Empresas para un Desarrollo Sustentable, con el fin de conseguir un compromiso por parte del mayor número posible de empresas para mejorar sus resultados con respecto al entorno ambiental, desarrollar prácticas de gestión orientadas hacia las mejoras, medir sus progresos y rendir cuentas, en el ámbito interno o externo. La carta contiene 16 principios aprobados con el objeto de ayudar a las compañías de todo el mundo en su gestión ambiental, que se refieren a la necesidad de otorgar la más alta prioridad a las cuestiones ambientales desde los niveles superiores de conducción de las empresas, la realización de evaluaciones ambientales previas a la iniciación de operaciones industriales nuevas, la necesidad de llevar a cabo o apoyar investigaciones básicas sobre los efectos ambientales de la actividad industrial, la previsión de incidentes o emergencias, etcétera.
- La Coalición para una Economía Medioambientalmente Responsable, que realiza un llamado a los hombres de empresa para que asuman una mayor responsabilidad hacia el medio ambiente, a través de los Diez Principios CERES, referidos específicamente a la protección de la biosfera; el uso sostenible de los recursos naturales, la gestión responsable de residuos, la utilización prudente de la energía, la reducción del riesgo en las operaciones, el *marketing* de productos y servicios seguros o benignos, la compensación de daños, la información pública sobre el medio ambiente, el *management* ambiental con fijación de compromisos de recursos de gestión y la implementación de procedimientos de evaluación y auditoría ambiental.
- El World Business Council for Sustainable Development, coalición de empresas internacionales comprometidas con el desarrollo sustentable a partir de tres conceptos clave: crecimiento económico, balance ecológico y progreso social, con la intención de trascender los límites de la racionalidad económica.
- El Consejo Empresarial Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), que representa la opinión industrial sobre temas vinculados al cuidado del medio ambiente y fue creado para generar una conciencia de cambio entre los hombres de negocios, con el objetivo de difundir conceptos de sustentabilidad, asesorar a empresas y gobiernos en el tema, y promover proyectos de inversión sustentables. Entre sus principales conceptos, figuran los siguientes:
  - "El desarrollo sostenible combina los objetivos de crecimiento con la protección ambiental para un futuro mejor".
  - "La primera acción consiste en el posicionamiento estratégico de las empresas, integrando los aspectos ambientales en los modelos de producción y consumo".
  - "Mientras la temática ambiental sea marginal a la dinámica económica, no habrá desarrollo sostenible posible".

Cuando una organización resuelve cumplir el objetivo de asumir su responsabilidad social para el desarrollo sustentable incorporando el factor ambiental en sus procesos de decisión, se debe plantear, fundamentalmente, la necesidad de introducir las modificaciones requeridas en el modelo de administración que está utilizando.

La administración sustentable ofrece el marco conceptual y los mecanismos concretos para operar con este tipo de decisiones.

A continuación, se explican los instrumentos de administración sustentable:

- **Sistemas de gestión ambiental:** están integrados por el conjunto de medidas dirigidas al manejo y la disminución de la incidencia negativa de las actividades de la organización, tanto internas como externas.

  Forman parte del sistema general de gestión, su diseño debe adaptarse a las particularidades de cada organización, y, además, facilitan el cumplimiento de los estándares técnicos y la legislación vigente, posibilitando mitigar los riesgos.

  Entre ellos, encontramos el sistema de gestión ambiental definido en la norma ISO 14001 (Azqueta Oyarzún, 2002).

- **Mecanismos de ecoeficiencia:** la ecoeficiencia es el proceso continuo que maximiza la productividad de los recursos, minimiza desechos y emisiones, y genera valor para la organización y sus *stakeholders.*

  Azqueta Oyarzún (2002) sostiene que la ecoeficiencia es el objetivo último de la empresa que adopta algún tipo de medida para mejorar su desempeño ambiental.

  Una organización es ecoeficiente cuando produce el máximo posible, con el menor gasto de recursos y la menor generación de desechos.

  Algunas de las líneas de acción hacia la ecoeficiencia consisten en minimizar el uso de recursos naturales “de la cuna hasta la tumba” (expresión utilizada para indicar el proceso desde la extracción de materias primas hasta la disposición final de los productos); incorporar elementos que favorezcan el reciclado y la reutilización de los insumos y productos; disminuir las emisiones nocivas y todo tipo de carga contaminante, e introducir los cambios necesarios para extender la vida útil de los productos y servicios.

  Una de las herramientas a utilizar como mecanismo de ecoeficiencia es el ecobalance, que permite identificar los aspectos ambientales al mostrar el flujo de materias primas, insumos, productos y residuos, que ingresan, se procesan y se expulsan del sistema, en un período.

  Los tipos de ecobalance más usuales son:

  - El compás ecológico (organiza los impactos ambientales de un producto o proceso, permitiendo observar su evolución a lo largo del tiempo).

- El ecoetiquetado (logotipo o etiqueta que puede ser utilizado públicamente y que permite diferenciar los procesos, productos o servicios que ofrecen un mayor respeto por el ambiente, favoreciendo las decisiones de los consumidores, al orientarlas hacia aquellos de menor impacto ambiental negativo).
- El análisis del ciclo de vida del producto (refleja los impactos ambientales asociados a la vida de los productos y servicios, facilitando la comparación, la reducción de costos y el mejoramiento de la calidad).

• **Modelos de *ecomanagement:*** tienen por objeto lograr una óptima relación entre rentabilidad económica y performance ecológica y social.

  Además, proponen incluir la variable ambiental en el proceso administrativo desarrollado por la organización.

  El proceso administrativo ambiental incluye las siguientes etapas:

  - **Planeamiento ambiental:** formulación de objetivos, políticas y estrategias de prevención y minimización; que incluye las revisiones de aspectos sociales y ambientales que brindan con una visión crítica un diagnóstico inicial de la situación de la organización, así como la definición de estrategias ambientales que procuran mitigar los impactos negativos de las operaciones, y la política ambiental, que consiste en la declaración documentada del propósito de mejorar el desempeño ambiental.
  - **Gestión ambiental:** diseño de programas tendientes a lograr una mejora continua y una disminución de los riesgos potenciales.
  - **Control ambiental:** implementación de programas de evaluación que garanticen el cumplimiento de las responsabilidades por daños ambientales y de la regulación vigente.

  Entre sus variantes, encontramos los modelos de gerenciamiento ambiental y los modelos de administración sustentable.

  - **Modelo de gerenciamiento ambiental:** en línea con otros trabajos (Kent, 1999).

Pauta de resolución de problemas

- Modelo de gerenciamiento ambiental
  - Esquema integrado Planeamiento-gestión-control ambiental
    - Pilares M.G.A.
      - Cultura ambiental
      - Ecodesarrollo
      - Sistema de gestión ambiental
      - Tecnologías administrativas ambientales
        - Calidad total ambiental
        - *Marketing* ecológico
        - Capacitación ambiental
        - Sistemas de información ambiental
          - Revisiones ambientales iniciales
          - Auditorías ambientales
          - Evaluación de desempeño ambiental
          - Análisis del ciclo de vida de un producto
          - Estudio del impacto ambiental
          - Economía y contabilidad ecológica
      - Regulaciones ambientales

Gráfico 1 Modelo de gerenciamiento ambiental.

- **Modelo de administración sustentable:** su diseño se basa en la implementación del sistema de gestión sustentable que la organización decida adoptar, apoyado en los pilares básicos que hacen a su esencia, respaldan su filosofía y fueron definidos al concebir el modelo.

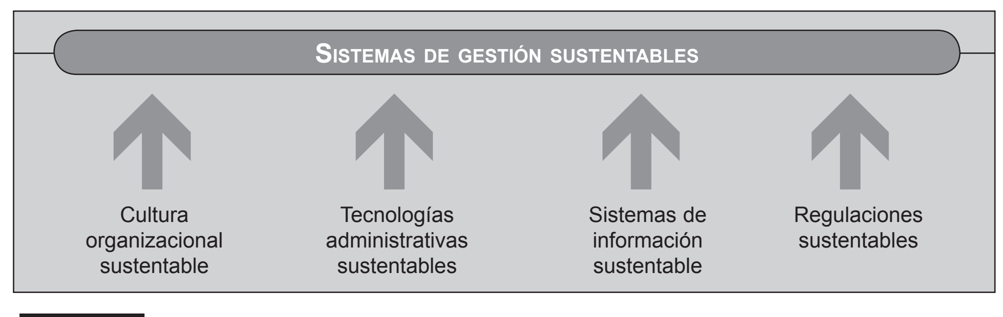


Gráfico 2 Modelo de administración sustentable.

- **Sistemas de gestión sustentables:** se trata de distintos sistemas de gestión ambiental orientados a desarrollar procesos de mejora continua como contribución al desarrollo sustentable; entre ellos, el sistema de gestión ambiental definido en la norma ISO 14001.
- **Cultura organizacional sustentable:** consiste en concebir y generar una cultura organizacional compartida, basada en los valores que viabilizan el clima de solidaridad, equidad, cohesión y respeto, necesario para que la organización pueda cumplir su responsabilidad social para el desarrollo sustentable a través del comportamiento proactivo de todos sus integrantes.
- **Tecnologías administrativas sustentables:** conjunto de herramientas de administración, aplicables a la conducción de organizaciones con enfoque ambiental.

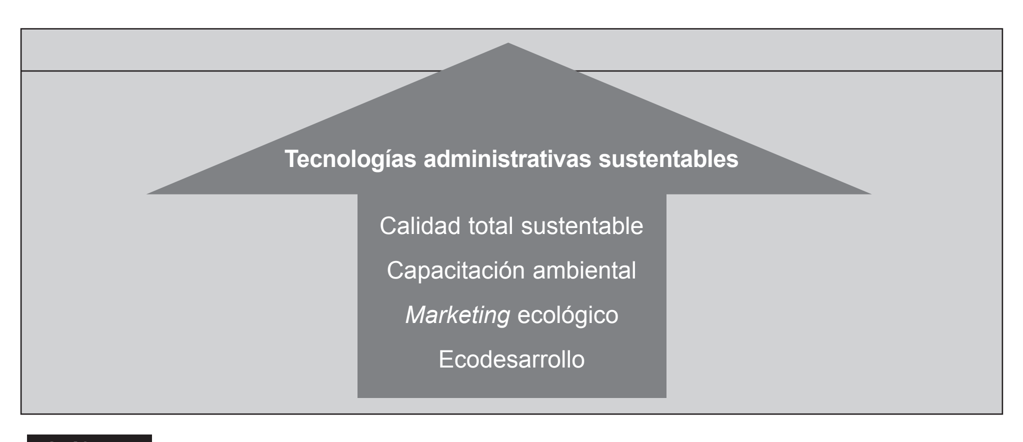


Gráfico 3 Tecnologías administrativas sustentables.

- **Calidad total sustentable:** metodología que aplica los postulados y fundamentos de calidad total a los efectos ambientales de la organización, para instrumentar sistemas que aseguren la protección ambiental como elemento de gestión de calidad.
- **Capacitación ambiental:** comprende el diseño y la implementación de programas integrales de formación que incorporan la dimensión ambiental en sus contenidos y están dirigidos a todos los niveles jerárquicos. ***Marketing* ecológico:** conjunto de acciones relacionadas con la temática ambiental, destinadas a promocionar la imagen de la organización y a destacar la figura del etiquetado ecológico.
- **Ecodesarrollo:** propuesta metodológica de planificación y gestión, impulsada por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente a partir de la década de 1970, que presupone un conocimiento acabado de los ecosistemas sobre los que se asientan las actividades de la organización. Abarca el respeto por las cualidades y la dinámica de cada contexto, y la evaluación de su

calidad ecológica, considerando la capacidad de sustentación de los recursos y respetando el principio básico de mantener el uso total de los recursos en niveles sostenibles.

- **Sistemas de información sustentables:** conjunto de instrumentos de decisión que permiten ampliar el conocimiento sobre ciertos aspectos relevantes, como los impactos sobre el medio ambiente y los potenciales riesgos ecológicos, posibilitando generar un *feedback* de prevención y un monitoreo continuo del comportamiento ambiental de la organización.

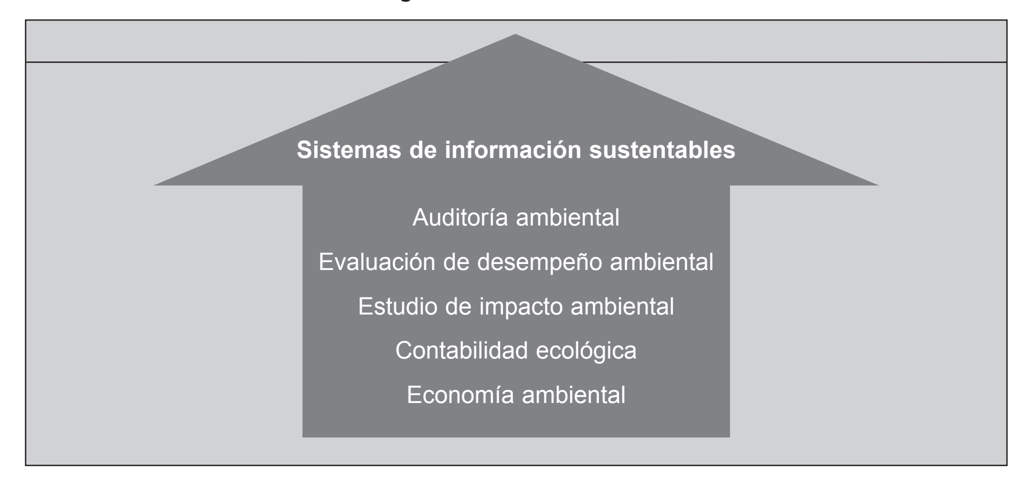


Gráfico 4 Sistemas de información sustentables.

- **Auditoría ambiental:** consiste en una revisión sistemática, documentada, periódica y objetiva del sistema de gestión ambiental, brindando las bases para establecer un proceso de mejora continua.
- **Evaluación de desempeño ambiental:** es el proceso destinado a describir y valorar el comportamiento ambiental de una organización, como resultado de su gestión ambiental, sobre la base de determinados indicadores y respecto de criterios previamente acordados. Suele recibir otras denominaciones, como "análisis del comportamiento ambiental", "evaluación de actuación" o "análisis de *performance* ambiental".
- **Estudio de impacto ambiental (EIA):** documento destinado a identificar, prevenir, valorar, interpretar y comunicar los efectos ambientales que podrían derivarse de la aplicación de la legislación, de un cambio de política, de un proyecto de inversión, de un emprendimiento productivo o de una obra de infraestructura, tanto de índole pública como privada. Tiene por objeto la prevención, la corrección y la valoración de los potenciales impactos ambientales, para que un proyecto pueda ser aceptado, modificado o rechazado por parte de las autoridades competentes.

  Su alcance es similar al de los estudios de factibilidad económica, técnica,

financiera y legal, e integra la documentación de presentación de los proyectos.

Considera que el impacto ambiental es la diferencia entre la evolución del ambiente o de alguno de los componentes, con y sin el proyecto.

El Banco Mundial afirma que el principal objetivo de un EIA consiste en mejorar el proceso de decisión, tanto en las esferas públicas como en las privadas, y asegurar que las opciones del proyecto bajo consideración no sólo resulten razonables, sino sustentables en el largo plazo.

Se diferencia de la evaluación de impacto ambiental en que es el procedimiento administrativo que, contando con el EIA presentado por el promotor del proyecto, y mediante un trámite de participación o audiencia pública, deriva en la emisión de la declaración de impacto ambiental, a cargo del organismo de aplicación, aceptando, modificando o rechazando la ejecución del proyecto.

- **Contabilidad ecológica:** aplica la tecnología contable tradicional a la cuantificación de los efectos y atributos ambientales, y la internalización de los costos ecológicos en los precios de los bienes y servicios.
- **Economía ambiental:** estudia el impacto de la actividad económica en la calidad del ambiente y el rol que juega el medio ambiente en el sistema económico. Se ocupa de regular la actividad económica para lograr el equilibrio entre los objetivos ambientales, económicos y sociales.
- **Regulaciones ambientales aplicables:** conjunto de disposiciones que rigen la gestión de las organizaciones en materia ambiental y que deben ser tenidas en cuenta en todo momento al adoptar decisiones vinculadas a las cuestiones ecológicas.

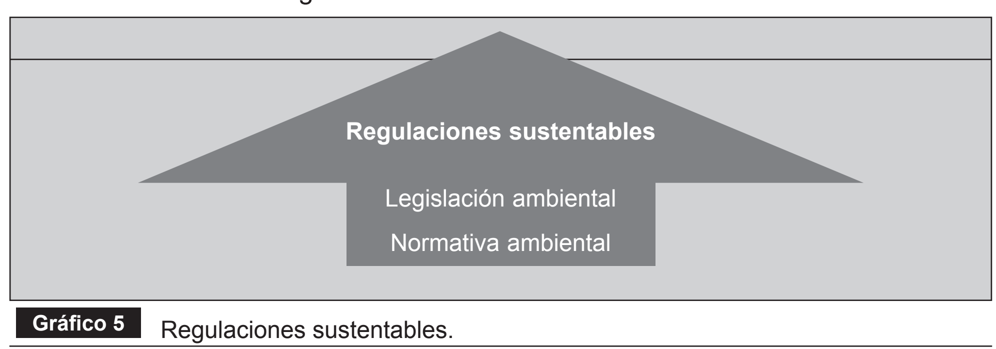


Gráfico 5 Regulaciones sustentables.

En el marco del modelo que estamos analizando, distinguimos la legislación ambiental (aquella de cumplimiento obligatorio en el ámbito de la jurisdicción que corresponda) y la normativa ambiental (conjunto de normas de alcance internacional y aplicación voluntaria).

- **Legislación ambiental:** el ordenamiento jurídico argentino presenta una vasta legislación en esta temática:
  - Tratados internacionales suscriptos por la Argentina.
  - Constitución Nacional (artículo 41 y siguientes).
  - Códigos Civil, Penal, de Minería y Aeronáutico.
  - Leyes y decretos nacionales (Ley General del Ambiente Nº 25.675, Ley de Residuos Peligrosos Nº 24.051 y Ley de Residuos Industriales Nº 25.612; otras referidas a la protección de recursos naturales y ambientales específicamente; etc.).
  - Constituciones provinciales.
  - Leyes y decretos provinciales (disposiciones que ratifican la legislación nacional e internacional, leyes de evaluación de impacto ambiental, etc.).
  - Cartas orgánicas municipales.
  - Ordenanzas municipales.
- **Normativa ambiental:** entre las normas de mayor alcance de carácter nacional e internacional se destacan las siguientes:
  - Serie ISO 14000 elaborada por la International Standards Organization, que establece estándares de carácter voluntario y requerimientos para la gestión de las cuestiones ambientales de las organizaciones, referidas entre otros tópicos a los sistemas de gestión ambiental, las auditorías ambientales, el ecoetiquetado, la evaluación de desempeño ambiental, etcétera.
  - EMAS *(Eco Management and Audit Scheme), adoptada por la Comunidad Económica Europea como Sistema* Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambientales, con el objetivo de mejorar el desempeño ambiental de las organizaciones.
  - AccountAbility (AA 1000S: 2002), una norma desarrollada por el Institute of Social and Ethical Accountability para contribuir con las organizaciones que manifiestan interés en asumir su responsabilidad social para el desarrollo sustentable, a través de herramientas de información, contabilidad y auditoría.

  En cuanto a la normativa en el ámbito nacional, el encuadre lo brinda el Instituto Argentino de Normalización (IRAM), que, adoptando una metodología de trabajo similar a la ISO, implementa sus normas (serie ISO 14000), elaborando asimismo normas específicas, como por ejemplo la norma IRAM 29000 de calidad ambiental, mediante la cual se establecen estándares para la calidad de agua, de aire y de suelo, y las emisiones de fuentes fijas.

Comentarios finales

Quienes conducen organizaciones no pueden perder de vista que la rentabilidad es un requisito básico para cumplir los objetivos sociales y que la racionalidad económica garantiza la viabilidad de la organización –por lo que resulta necesario alcanzar resultados positivos tanto en los balances social y ambiental como en el económico–, así como también que, para lograr las metas de mejora continua en los procesos, productos y servicios, desde una perspectiva sustentable, las organizaciones cuentan con los mecanismos que proporciona la administración sustentable; asumirla es una decisión que corresponde al nivel gerencial y que debe ser compartida por todos, pero, para que esto no se limite a una buena intención o una mera expresión de deseo, es preciso poner en marcha los instrumentos adecuados para su correcta implementación.

PREGUNTAS Y EJERCICIOS

1. Mencione tres características de una organización administrada con un comportamiento sustentable.
2. ¿Cuáles son las premisas básicas de la administración sustentable?
3. ¿Qué entendemos por ecoeficiencia en el marco de la administración sustentable?
4. Mencione cinco herramientas de administración sustentable aplicables a una empresa.
5. ¿Una administración sustentable ayuda a mejorar la imagen de una organización sin fines de lucro ante su comunidad? Enuncie un ejemplo.

BIBLIOGRAFÍA

Azqueta Oyarzún, D., *Introducción a la economía ambiental,* McGraw-Hill, Madrid, 2002.

Field, B., *Una introducción a la economía ambiental,* McGraw-Hill, Bogotá, 1995.

Hunt, D. y C. Johnson, *Sistemas de gestión medioambiental,* McGraw-Hill, Madrid, 1996.

Kent, P., “Gestión ambiental”, en Vicente, M.A. (comp.), *Fundamentos de administración de organizaciones,* La Ley, Buenos Aires, 2005.

_____ *La gestión ambiental en la empresa,* Buyatti, Buenos Aires, 1999.

Schvarstein, L., *La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social,* Paidós, Buenos Aires, 2003.

Simon, H., *El comportamiento administrativo,* Aguilar, Buenos Aires, 1984.



Recursos humanos y responsabilidad social empresaria: “la calidad bien entendida empieza por casa”

Por Juan Carlos Ayala

Las empresas, como todos sabemos, mantienen una relación dinámica con su medio ambiente, intercambiando permanentemente insumos, información y productos finales. Esta relación dual permite afirmar la íntima interdependencia que existe entre una organización y su contexto. En un sentido funcional, podemos decir que la supervivencia y/o crecimiento de una empresa depende de su capacidad de adaptación a las demandas generadas por el ambiente. Pero es oportuno acotar que la empresa depende –también– de la convivencia con otra serie de relaciones, que son las articuladas con su personal. Eso significa que podemos ver a la empresa desde una perspectiva relacional con su medio ambiente y podemos analizarla desde la vinculación que tiene con su gente y sus relaciones. Por lo tanto, desde su compleja totalidad se puede inferir que la organización posee la capacidad de influenciar a su ambiente y de ser influenciada por éste, y por otro lado, influir a su personal y ser afectada por él.

La relación de las empresas con el medio ambiente fue y es tratada en forma suficiente, desde sus funciones como unidad productiva hasta sus efectos, consecuencias e interlocutores.

En la década de 1990 hemos asistido, desde la lógica del máximo beneficio para el empresario, a diversas prácticas que, con el objeto de aumentar la eficiencia, determinaban la explotación de los trabajadores. Es oportuno resaltar que las técnicas de *management* de esa época estaban apoyadas en los enfoques económicos del neoliberalismo y pregonaban que la única responsabilidad de la empresa

era incrementar las ganancias y la relación con los empleados, a través de la aplicación de la fórmula de aportes y contribuciones donde el factor mano de obra en el proceso productivo era compensado en términos variables, sin tener en cuenta otras consideraciones humanas. La función de los directivos era –únicamente– interpretar las demandas de los interlocutores externos con los que la empresa se relacionaba y mejorar su desempeño financiero. Primaban las ideas de Milton Friedman, que instalaban el concepto de que la empresa privada sólo debía rendir cuentas a sus accionistas y producir beneficios. Conforme a las palabras de Bernardo Kliksberg, era una "empresa autista" que se "desresponsabilizaba" de las funciones sociales que toda empresa debe tener.

A esta altura, podemos decir que, emmarcada en una filosofía política con fuerte incidencia económica, la relación empresa-contexto estaba determinada en el logro del éxito financiero y, por supuesto, la relación empresa-personal formaba parte de la misma lógica.

La agenda política invadió la agenda científica y determinó con perspectivas aplastantes que se impusieran modelos cuya racionalidad era pragmática y cuyo sostén se establece en lo dado o generado por la ecuación financiera, y no por aquello de alcanzar en un sentido social, en donde lo verdadero estaba subordinado a las opciones de éxito.

Desde allí se asentaron las técnicas y herramientas de la gestión de recursos humanos. Partiendo de ese embate ideológico se impregnaron los valores organizacionales y se derramaron hacia las prácticas cotidianas construyendo legalidades.

El empresario funcional a la ideología dominante rescata como una cuestión central en el vínculo con su personal el valor del "vale todo" e instala la impunidad "desresposabilizándose" de la construcción de un contrato ético.

Con estos elementos, podemos afirmar que todo incide, que todo tuvo que ver. Y que la aplicación de ciertas técnicas en la gestión de recursos humanos –como subcontrataciones, contratos a plazo fijo, contratos por causas determinadas, reducción del monto de las indemnizaciones, extensión de la jornada laboral, incremento de horas extras, auge de los incentivos variables, definiciones de perfiles referidos a características personales, métodos de selección denigrantes, trabajo en días de descanso, no pago de francos y horas extras, congelamiento de adicionales, límites a la responsabilidad por los accidentes laborales, etc.– era coherente con el discurso "celestial" que bajaba de las altas cumbres y difundían los medios más reconocidos en la literatura del *management.*

No se podía –o era sumamente difícil– destruir el enunciado teórico desde las prácticas, dado que, como ya se dijo, lo verdadero –lo justo– eran las opciones de éxito.

La serie cerraba, definición ideológica, agenda política, modelo económico, tipo de empresa, valores organizaciones, técnicas de recursos humanos.

Pero algo está cambiando, la sociedad está cambiando, está más articulada y participativa. Como refiere B. Kliksberg (2006): "Se pasó de la etapa de la 'empresa autista' de Milton Friedman a la de la filantropía activa, y ya está en pleno desarrollo una tercera etapa: la de la responsabilidad social empresarial (RSE)". Y aquí hay un hecho fundamental, no sólo un supuesto teórico, dado que se da un acto fundacional de peso; se rescata una ética que se constituye por la obligación hacia el semejante.

Si bien muchas cosas están cambiando, todavía hay mucho por hacer.

Son significativas las siguientes reflexiones del Dr. Héctor Larocca (2007): "La viabilización de la RSE requiere un conjunto de aspectos a tener en cuenta para su puesta en marcha y sustentabilidad:

- Compromiso de la alta dirección.
- Involucrar las consideraciones sociales en la estrategia del negocio.
- Determinar los 'valores' de la empresa.
- Fomentar que la RSE sea parte de la cultura organizativa.
- Desarrollar la participación del personal.
- Extender los valores hacia todos los actores (clientes, proveedores, accionistas).
- Asumir la identidad de 'ciudadanía corporativa'".

Estas definiciones son importantes para la temática que nos convoca. Es imprescindible el compromiso de la alta dirección; el máximo órgano de poder debe comprender que su rol es fundamental en la determinación de las relaciones con el personal y en la construcción de legalidades por las condiciones dignas de los trabajadores. Debe entender, asimismo, que tendrá que rendir cuentas a ese público (su personal) vinculado con su actividad. Todo ello incide, y se obtendrán diferencias notorias en su competitividad.

Al involucrar las consideraciones sociales en la estrategia del negocio se desterrarán las prácticas del "vale todo" y eso "causará" que los integrantes de la organización se movilicen por los grandes temas de interés público.

Otro punto muy importante es determinar los valores de la empresa en lo atinente a su relación con sus empleados: trato justo y equitativo; no a la discriminación de cualquier naturaleza; compatibilización de la actividad laboral y la vida familiar del empleado; jornada de trabajo digna; remuneración justa; igualdad de oportunidades; desarrollo permanente; no a la corrupción; no al trabajo infantil; no al trabajo forzado; cumplimiento de las leyes laborales; cumplimiento de todos estos preceptos por parte de los contratistas; respeto por la libertad de las asociaciones de los trabajadores; respeto por las actividades de los representantes de los trabajadores; adecuada comunicación interna; ambiente laboral razonable; salud y seguridad en el trabajo. Es necesaria la definición de los valores porque son como las grandes "avenidas" por donde transitarán las herramientas de gestión.

Alcanzar una cultura organizativa de RSE y fomentarla es el paso imprescindible para sustentar esta cosmovisión de negocios, dado que la manera de pensarlos y sentirlos será desde los supuestos básicos y las creencias. Eso instalará una nueva forma de ser.

Podemos decir que hemos asistido al salto de una cultura paternalista con cierta cuota de responsabilidad a una cultura de irresponsabilidad. Y ahora es el momento de alcanzar otro estadio que a todas luces no es evolutivo, pero sí superador.

En la cultura de herencia estructuralista de funciones, el adulto (Estado y/o empresa) se hacía cargo de las decisiones y de la protección de sus empleados (el niño), se implantaba una ley de intercambio en la cual el empleado se mostraba homogéneo en el desempeño, diferencial en el ejercicio de las relaciones y necesitado de límites, y el empresario se presentaba como el "jefe tribal", dueño de todo tipo de decisiones, incluso de las que excedían el marco de la empresa, funcional a la demanda de "puesta de límites" pero con cierta cuota de responsabilidad o, mejor dicho, de culpabilidad. Podemos inferir que ésta es una cultura de culpa, dado que la misma opera como ordenador y regula la circulación de la cultura y la relación empresa-empleado.

De golpe, saltamos a una cultura libertaria instalada desde una falacia en la cual sólo hay que aguardar que las fuerzas naturales se desplieguen en los mejores términos. Si bien el mérito de esta conceptualización fue revolver valores y métodos anquilosados, produjo un giro teórico y práctico fenomenal en el que instaló el libre intercambio. Esta idea de una libertad de relaciones y de fuerzas se dio en todos los campos de la vida organizacional y, por supuesto, en los vínculos entre la empresa y sus empleados. ¿Cuál podía ser el resultado de una cultura donde no se tuviera en cuenta el "crimen" laboral, donde no se instaurara una ley de protección a los más débiles en la relación y donde no se planteara, por omisión o intención, una perspectiva ética? Solamente uno: la explotación.

Por ello, hoy vamos hacia una etapa de la cultura organizacional no evolutiva, pero sí superadora: hacia una cultura de responsabilidad social.

Al mencionar el Dr. Larocca la recomendación de "desarrollar la participación del personal", creo que se refiere al punto más importante de la práctica de la gestión de los recursos humanos, porque la participación implica varios conceptos, como el manejo del poder, la conceptualización del empleado como sujeto y no como objeto, la comunicación, el desarrollo de los empleados y el involucramiento.

Al hablar de participación y poder, no estamos indicando que las empresas se deben convertir en asambleas de deliberación, sino que estamos hablando de diseñar mecanismos de deliberación; de generar dispositivos de control sobre la marcha de la empresa, proyectos e implementaciones; de crear canales de comunicación para que todos estén plenamente informados del funcionamiento de la organización, y de una redistribución más equitativa de la rentabilidad. Participación para que

todos los integrantes de una organización, desde sus conocimientos, sus intereses y sus ganas, se sientan parte de ese algo llamado "empresa" y, por lo tanto, aumenten sus aportes. Bernardo Kliksberg (2005) señala: "Quienes compartieron el poder organizacional actualizaron de ese modo aspectos clave de su organización, incrementaron la innovación y la productividad, y aumentaron entonces su 'poder total disponible'".

En la misma obra, el Dr. Kliksberg refiere: "Se hace necesario liberar el potencial de esas personas. La participación claramente aporta a ello. Como se observa, tanto en el campo gerencial-empresarial como en el público, las indicaciones hacia la participación tienen fuerza creciente. Participación es hoy una estrategia maestra de la gerencia de excelencia".

Podemos decir que la participación de los empleados es la "herramienta" fundamental en la administración de recursos humanos, en una cultura de responsabilidad social.

Íntimamente asociada a la participación se presenta la gestión de comunicación interna. Diseñar canales adecuados para que todos los integrantes de la organización estén perfectamente informados de la marcha de la empresa, de sus planes, implementaciones y resultados, instrumentar mecanismos de retroalimentación y tener vocación de "escucha activa" para entender y comprender a los empleados, todo eso permitirá recibir aportes y sugerencias de mejoras en todos los ámbitos (producción, comercialización, administración, y relaciones con el personal) y generará un ambiente de confianza.

Al permitir la participación, el empleado se sentirá un sujeto pleno, dado que estará incluido en el proceso decisorio, lo que es fundamental no sólo para sentirse involucrado y comprometido, sino para el crecimiento intelectual y la maduración cívica.

Si bien el compromiso de la alta dirección –involucrar las consideraciones sociales en la estrategia del negocio, determinar los valores de la empresa, la alta participación y una comunicación transparente– es imprescindible en la relación con los empleados, hay que mencionar que el papel que desempeñe la conducción en la administración del personal tendrá una fuerte incidencia en el logro de una cultura de responsabilidad social.

Eso es tan evidente como que las conductas reflejan los pensamientos, por lo que podemos decir que las prácticas cotidianas y las técnicas de administración de recursos humanos que se apliquen no sólo evidenciarán esa forma de pensar (valores), sino que serán reforzadas por esas nuevas legalidades.

Por lo tanto, el plan estratégico del área de recursos humanos debe estar subordinado al plan estratégico de la organización. Si la organización decidió ser responsable socialmente, el área de recursos humanos debe tener en su plan maestro una serie de acciones para ser consecuente, y debe ser coherente en la utilización de las diferentes técnicas de que dispone.

A continuación, trataremos de relacionar los valores que hacen a una responsabilidad social empresarial con las técnicas de recursos humanos y su práctica concreta.

No a la discriminación	Diseño de puestos	• Que la descripción sólo contenga características de conocimientos, experiencias y competencias conductuales que hagan al desempeño. • Que no se indiquen especificaciones sobre nacionalidad, raza, religión, edad o género.
	Búsqueda de personal	• Que todo proceso de reclutamiento sea publicado sin exclusiones ni excepciones.
	Selección	• Que en la utilización de test y técnicas se enfatice el dominio de habilidades y se comprueben los conocimientos. • Asimismo, que en los exámenes médicos no se realicen análisis referidos al embarazo y al HIV.
	Capacitación	• Que se brinden oportunidades de capacitarse a todos los integrantes de la organización.
	Compensaciones	• Que las personas sean remuneradas conforme a su real aporte.
	Desvinculaciones	• Que estén fundamentadas en faltas graves de conducta.
No al trabajo infantil	Leyes laborales	• El cumplimiento de parte de la empresa y de los contratistas.
No al trabajo forzado	Diseño de puestos	• Que se tenga en cuenta la carga física a que estará sometido al trabajador y se prevea la utilización de herramientas específicas.
No a la corrupción	Política de RRHH	• No permitir el trabajo en negro. • Cumplir con todas las obligaciones fiscales y previsionales.
Compatibilización de la actividad laboral y la vida familiar del empleado	Diseño de puesto	• Que se tenga en cuenta una jornada laboral conforme a la legislación sobre el tema sin excesos de ningún tipo, permitiendo de esta manera que el trabajador tenga los espacios de tiempo necesarios para la vida familiar, la recreación y el desarrollo personal.
Remuneración justa	Compensaciones	• Que la estructura de compensaciones refleje el aporte directo y concreto del trabajador, teniendo en cuenta un salario fijo que sirva para satisfacer las necesidades de vivienda, educación, salud, alimentación y recreación, más los incentivos a su desempeño y compromiso, todo en un marco de equidad interna y salarios competitivos.

Igualdad de oportunidades	Selección de personal	• Que aquellos que posean los mismos conocimientos y experiencia para el puesto sean tratados de la misma forma en el proceso, y no se tengan en cuenta otras características de los postulantes.
	Evaluación de desempeño	• Que sólo se evalúen factores que tengan que ver con el desempeño y con las conductas. No se deben tener en cuenta aspectos subjetivos
	Capacitación	• Que todos los empleados tengan la posibilidad de asistir a las actividades diseñadas por la empresa.
	Plan de carrera	• Que esté abierto a todos los empleados que deseen avanzar en al estructura jerárquica.
	Evaluación de potencial	• Que mida los talentos futuros que tengan que ver con el puesto.
Respeto por la libertad de asociaciones de los trabajadores	Ley de Asociaciones Profesionales	• No interferir en la política gremial.
Respeto por la actividad de los representantes de los trabajadores	Ley de Asociaciones Profesionales	• Ofrecer espacios a los representantes para reunirse entre ellos y con sus representados. • Fomentar espacios de comunicación y diálogo.
Comunicación fluida	Comunicación interna	• Establecer múltiples canales de información y feedback. • Crear medios alternativos.
Salud y seguridad en el trabajo	Ley de Seguridad e Higiene	• Proveer elementos de seguridad. • Realizar exámenes preocupacionales y periódicos de salud. • Verificar permanentemente la salud de los trabajadores.

Esta enumeración no agota pero ilustra el postulado de prácticas de recursos humanos responsables con alto contenido social que refuerzan la estrategia de la empresa en lo atinente a su convicción de RSE. Por lo tanto, estamos persuadidos de que la función del área de recursos humanos en una organización es ejercer el rol de ejecutante de estas técnicas y convertirse en un socio estratégico.

Hoy, la misión de recursos humanos no es buscar la eficiencia de sus dependientes, sino **mejorar las competencias del capital humano actual en busca de la eficiencia y la dignidad de los empleados.**

PREGUNTAS Y EJERCICIOS

1. ¿Cuál era la lógica imperante en las prácticas empresariales durante los años noventa y cuáles fueron las consecuencias en la mano de obra?
2. ¿A qué tipo de instituciones Bernardo Kliksberg denomina "empresa autista"?
3. ¿Cuál es el requisito imprescindible para instalar un programa de RSE?
4. Relacione el valor de "no a la discriminación" con las técnicas de recursos humanos.
5. Relacione el valor de "igualdad de oportunidades" con las técnicas de recursos humanos.

BIBLIOGRAFÍA

Davis, K. y J. Newstron, *El comportamiento humano en el trabajo,* McGraw-Hill, México, 2003.

González García, I., L. López Mato y R. Silvestre, "Responsabilidad social empresarial. Análisis, comparaciones y propuestas sobre el comportamiento sistémico del 'ciudadano empresa'. Normativas y realidades. Una visión integral incluyendo Argentina", en *Boletín del IARSE,* Buenos Aires, 13 de marzo, 2007.

Kliksberg, B., *Más ética, más desarrollo,* Temas, Buenos Aires, 2005.

_____ "RSE, un imperativo ético y económico", en *Boletín del IARSE,* Buenos Aires, 26 de septiembre de 2006.

Larocca, H., "Responsabilidad e irresponsabilidad social empresarial. Gerencia social", artículo inédito, Buenos Aires, 2007.

Maristany, J., *Administración de recursos humanos,* Pearson, México, 2007.

Occhi, M., "El desafío puertas adentro", en revista *Valor Sostenible,* mayo de 2005.

Robbins, S., *Comportamiento organizacional,* Pearson, México, 2004.

Sturzenegger, A., M. Flores Vidal y G. Sturzenegger, "Hacia una cultura de la responsabilidad social empresarial en Argentina", en *Boletín del IARSE,* Buenos Aires abril del 2003.

Algunos desafíos actuales

18. La administración y las PyMES

19. La organización femenina

20. La gestión del capital humano

21. El proceso de emprender





La administración y las PyMES

Por Jorge Fucaracce

Introducción

¿Puede interesarle a alguien una micro o pequeña organización? ¿Puede ser objeto de interés para la administración, cuando a nadie le interesa la temática que la caracteriza? ¿Por qué se estudian las grandes organizaciones, exclusivamente?

Cuando gentilmente me invitaron a participar en este texto de administración junto a distinguidos colegas, me pregunté cuál sería el aporte que podría sumar, y que además fuera coherente con los temas desarrollados. Seguramente, la convocatoria no estaba desprovista de intención, ya que el Dr. Miguel Ángel Vicente, con su habitual pragmatismo, lo único que me señaló fue: "Vos hablá de lo tuyo…". Y lo mío es la PyME, fue siempre la PyME y seguirá siéndolo…

Esos interrogantes iniciales me los hice cuando la facultad me "depositó" en la realidad de mi país, ya que me produjo un "choque" con estas organizaciones, necesitadas de todo. Me había preparado para "curar organizaciones", ser el "médico" que las "atienda" en toda su problemática. Pero nunca me presentaron a estos "pacientes"; sólo las grandes organizaciones que, por supuesto, no estaban peleándose en nuestro salón de graduación para contratarnos como sus profesionales. Intentaré, en este trabajo, caracterizar a esas organizaciones, desde el punto de vista de la administración; aplicar sus conceptos, analizar las diferencias. En definitiva, comprenderlas a través de su naturaleza y su comportamiento.

Cierta vez, escuché al Dr. Jorge Etkin afirmar que en las grandes organizaciones la "gente" queda afuera, mientras que en las pequeñas y medianas, la "gente" está todavía dentro de ellas. Desde el espíritu de este comentario, voy a describir a estas "singulares" organizaciones. Para lograrlo, existen varios enfoques de relevamiento, pero me pareció acertado recurrir a la noción de cultura organizacional para introducirme en esa maraña de tareas, personas y acciones que determinan y condicionan a las PyMEs.

También es importante aclarar que se les dice "PyMEs" como nombre genérico que, en realidad, abarca a las micro, pequeñas y medianas organizaciones. Acá las llamaré "PyMEs".

Una vez descripta la organización, culturalmente hablando, intentaré referirme a la gestión como una demostración del accionar operativo en busca del objetivo. También aquí la "gente" será importante para conocer la esencia de la gestión organizacional.

Finalmente, desembocaré en la descripción de su estructura. Claro que, una vez más, la "gente" nos va a determinar el verdadero "hallazgo" que le da vida propia a estas organizaciones, y que es la descripción de su "estructura interna", concepto fundamental para conocer a la organización y, por consiguiente, diagnosticar correctamente, para lograr el tratamiento adecuado que le permita solucionar o prevenir los distintos problemas que la aquejan.

Puede ser que aquí no se encuentre una total concepción académica para hablar de estas organizaciones, pero "su" realidad y la de la sociedad toda obligan a "golpear" las mentes y las conciencias con su verdad, que, en todo caso, debe ser tomada por la teoría para enriquecerla y enriquecernos como un aporte ambicioso, que aspiro a realizar para concientizar aun mejor a autores, docentes, profesionales y alumnos, en aras de una sociedad mejor. Que así sea…

La organización pequeña

Concepto y naturaleza

Para definir conceptualmente a este tipo de organizaciones, debo remontarme al espíritu creador e innovador que acompaña al hombre desde su aparición en este planeta. Y, quizá, mencionar la noción de independencia laboral como un ingrediente más dentro de las motivaciones que impulsan el surgimiento de una organización.

¿Cuándo nace una organización? Si se hace hincapié en su aparición física dentro de la actividad económica, podríamos decir que ése es el momento de su nacimiento. Pero nos equivocaríamos; no es así. El nacimiento se produce desde que la idea de un objetivo surge en la mente de una persona dispuesta a llevarlo a la realidad. Tal como sucede con el ser humano, la concepción es un acto anterior al momento de iniciar la vida físicamente entre los demás seres humanos.

No analizaré las cuestiones relativas al objetivo organizacional, dado que éste está desarrollado dentro de la temática de este libro por destacados autores. Sin embargo, puedo afirmar que en todo nacimiento de una organización existe el motivo que le dará origen y desarrollo. Desde el punto de vista económico, por ejemplo, alguien con vocación empresarial detectó, intuyó y/o imaginó un negocio que puede ser lucrativo, es decir, producir ganancias a través de su realización. La idea de tamaño en una organización puede darse a partir de la posibilidad del volumen de capital inicial. Si esta constitución se realiza con gran inversión en bienes de capital y se incorporan muchas personas, se podría afirmar que esa organización nació físicamente grande. Nada tan lejos de la realidad. Ya veremos cómo una estructura se diseña para que sea soporte de la actividad de una organización, independientemente de su tamaño. Conceptualmente, cuando nace el negocio en la mente del empresario, se van desarrollando las necesidades de contar con tal o cual elemento de la estructura (persona o bienes) que configurará lo que se precise para realizar la actividad que permita llegar al objetivo organizacional.

Tan así es su concepción, que he afirmado en otra publicación que “no hay negocio sin empresa, ni empresa sin negocio”. Pero en este trabajo se hace especial énfasis en aquellas organizaciones que nacen en la mente de un individuo como un objetivo a cumplir, y es él mismo quien comienza la actividad para la realización de ese objetivo. También, a través del emprendimiento personal, podré aplicar los conceptos de administración, probando que no existen organizaciones grandes o pequeñas: existen organizaciones.

Cultura organizacional

Como destaca mi colega Mariela A. Ardison (en Vicente y otros, 2005): “La cultura son los valores que comparten los miembros de un grupo dado a las normas que acaten y los buenos materiales que producen”. Y comparto su afirmación que dice: “Cultura es aquello que define a la organización”.

En la organización unipersonal se identifica la cultura de la organización con la cultura de la persona. Claro, es obvio que ese proceso tiene a tal persona como fundador y ésta merece, entonces, un análisis de sus características.

¿Quién es esta persona que funda una organización? ¿Qué piensa? ¿Qué conocimientos posee?

A través de mi experiencia profesional, puedo distinguir distintas clases de fundadores, cuya diferencia comparativa será el objetivo organizacional que se planteen.

Así, tenemos al “fundador por necesidad”. Es el típico personaje que ha sido “retirado” de su puesto de empleado, cobrando una importante suma como indemnización, que se sienta delante mío y solicita asesoramiento legal e impositivo para dedicarse a tal actividad (a veces ya iniciada la misma). Como profesional que “cura organizaciones”, comienzo a buscar dentro del individuo para descubrir el objetivo

organizacional. La respuesta es rápida, sencilla, directa y preocupante. Le comentaron que tal actividad “rinde” ganancias o que tal persona la realiza con mucho éxito o que está de moda (en su momento, fueron el paddle, los lavaderos, la compra de alhajas usadas, etc.). Y como de “algo tiene que vivir”, el individuo en cuestión quiere invertir lo cobrado y/o ahorrado, según el caso, para satisfacer sus necesidades personales. No hay idoneidad ni conocimientos básicos sobre la actividad; a lo sumo, versiones superficiales de quienes están interesados en que inicie la actividad. Proveedores, amigos, conocidos y algún futuro colega son los “iniciadores” de esta persona para que se lance a la aventura de “ganar dinero”.

También existe el “fundador hereditario”. Es, en general, pariente directo de quien fundó la organización y que, al haber fallecido, debe ser necesariamente reemplazado por su familia para continuar la actividad. Aquí puedo distinguir distintas variantes: si algún familiar trabajaba ya en la empresa o si ninguno trabajaba; si la familia respetaba o no la identidad de la organización otorgada por su fundador; etc. Estas variantes generan diversos modos de continuidad de la actividad de la organización.

Muchas veces, se presentan los “fundadores por necesidad mutua”. Son aquellos que conocen la actividad por haberla realizado, pero que carecen de los medios económicos para llevarla a cabo; el otro fundador de la dupla posee el medio económico, pero no sabe dónde invertirlo para que le “rinda” ganancias. Este último puede ser aquel que mencionamos en la primera caracterización, o no, pero que no se anima, no quiere o no puede dedicarse a alguna actividad, o simplemente es un ahorrista inversor. O sea, ambos se asocian por lo que uno carece y el otro posee.

Finalmente, aunque esta enumeración podría extenderse mucho más, encontramos al “fundador visionario”, que es aquel que ha intuido el negocio y que tiene claro cuál es la naturaleza de la actividad para llevarlo a cabo.

¿Qué tienen en común estos distintos tipos de fundadores? ¿Cómo van a ser los responsables de la cultura organizacional? ¿Cuál va a ser la identidad que van a instalar en el desarrollo de la actividad?

Fundamentalmente, todos carecen de la noción de **empresa.** ¿Esto es responsabilidad de ellos? No, de ninguna manera. Esta carencia debería ser cubierta por el asesoramiento adecuado del profesional que ha visto nacer esa organización y debe cuidar de su salud y su fortaleza para que inicie el largo camino hacia el objetivo “pensado” por su fundador. Aunque no sea la finalidad de este capítulo, deberíamos preguntarnos todos (profesionales, docentes, alumnos, sistema educativo, etc.) si cumplimos con ese asesoramiento brindado a este tipo de pequeñas organizaciones. Aunque estos comentarios parecen una desviación del tema central, pienso que, para caracterizar a estas organizaciones, el profesional está muy involucrado y es un elemento más que se integra con los otros para darle identidad a cada organización que nace. Escribí algo sobre este tema en otro texto donde profundizo más esa relación “médico-paciente”.

Volviendo a la caracterización del fundador como responsable de la cultura organizacional, puedo decir que su personalidad será decisiva para el desarrollo de la actividad. La falta de noción de empresa permite que sus ideas, sus valores, su conducta, su carácter, etc., se transfieran “libremente” a la organización. Tranquilamente, esa libertad podría interpretarse como un aporte indiscriminado y sin límites que le facilita a la organización realizar la actividad de un modo único e irrepetible, como afirma Mariela A. Ardison (en Vicente y otros, 2005).

El nacimiento de la organización se produce, entonces, en condiciones precarias, ya que su fundador reemplaza, sin saberlo, los principios de administración por los propios. Pero no nos equivoquemos; esto no significa que sea tan negativo para desarrollar la actividad. Conozco de cerca a estos empresarios; viví la experiencia y la vivo. Es sorprendente cuando, como profesional, descubro esos mismos principios bajo otra manera de llevarlos a cabo, otra forma de acercarse a ellos desde la realidad; realidad que hay que respetar, adecuar o implementar, pero jamás cambiar para forzar a cumplir literalmente con la teoría de la administración.

Siempre comento el asombro que me producía descubrir, como joven profesional recién egresado, que estos empresarios conocían los conceptos académicos sobre organizaciones, que no diferían mucho de los que yo “portaba” como verdad sagrada.

De esa época data la experiencia que tuve con un pequeño empresario que me solicitaba reuniones periódicas para “charlar”. Una vez delante de mí, “desenfundaba” una hoja con los temas que quería tratar conmigo. Éstos siempre eran muchos, pero no dejaba de asombrarme que estaban referidos a interpretaciones de sucesos pasados, al manejo de temas del presente y a… ¡temas del futuro! Él me exponía sus dudas sobre las cuestiones que quería prevenir hoy para dominar mañana. Y lo más sorprendente es que, de cada tema futuro, me ofrecía (él a mí) varias alternativas para que yo lo asesorara sobre cuál era la conveniente y si eran viables. Además, él poseía una certeza llamativa sobre el negocio que estaba desarrollando; todo intuitivo, pero real. Claro que la historia no terminó bien. Más adelante, volveré a este caso representativo de la cultura y la identidad transferidas del fundador a la organización.

Otro de los casos que me sorprendió, en los albores de mi actividad profesional, fue una discusión permanente con un pequeño empresario, a quien quería “aplicarle” mi “biblioteca” para obtener información certera sobre la ganancia de la empresa, tratando de demostrarle que su “sistema de registración” era deplorable, ya que, además de anotaciones precarias, tenía casi toda la información “en su mente”. Con seguridad, mi prédica prevaleció o lo cansé de tal manera que me permitió implementar mis herramientas teóricas, algo que, dicho sea de paso, me costó muchísimo hacer porque la realidad no era la que me habían mostrado en la facultad. Una vez que llegué al monto de la ganancia “científicamente” calculada, lo comparé con la “intuitivamente” estimada, ¡¡y resultó que eran muy similares!!

Estos fundadores van a aplicar sus conocimientos o sus desconocimientos a su leal saber y entender. Van a realizar las operaciones de la organización como se desempeñan en su vida personal. Compran, venden, pagan, fabrican y/o cobran como "estiman" que debe hacerse, con la experiencia de su vida cotidiana. Ya veremos cómo ese tipo de fundador, a medida que crece, va a transformarse en la cultura de la organización dándoles su identidad al resto de los miembros de la misma.

Gestión de la PyME

Debo mencionar que, si bien se ha notado una diferencia de abordaje en la caracterización de estas organizaciones, en la gestión debo separarme, por un trecho, de la teoría, para luego retomarla enriquecida de realidad.

Caracterizar la gestión en las pequeñas organizaciones es traducir las acciones encaminadas a "enfrentar la realidad y superar adversidades", como bien definen Agustín Gatto y Miguel Ángel Vicente (en Vicente y otros, 2005).

Ya adelanté que, culturalmente, las operaciones se realizan con el sello personal del fundador o los fundadores. El crecimiento de las mismas coloca al empresario en muchas y difíciles encrucijadas para resolver. Llegó la hora de incorporar al personal, ya que su omnipotente presencia no alcanza para realizar todas las tareas. ¿Cómo resolverlo? Y lo más complejo… ¿con quién resolverlo? No nos olvidemos que las tareas llevan impregnadas su forma de ser y de actuar. ¿Cómo desprenderse de esas tareas que sólo él sabe cómo realizar? Seguramente, no va a existir alguien idéntico a él. Además, estando solo no corre riesgos de seguridad, de supervisión o de desconfianza. Su intuición le soluciona rápidamente el problema: necesita un "ayudante" y que sea de confianza; recurre, entonces, a su familia o a sus amistades para garantizar la "confianza" de alguien con quien va a "convivir" dentro de su organización. A partir de ahora, toda incorporación de personal será hecha con ese "criterio" de selección; eso es así porque, lógicamente, no tiene definidos los puestos de trabajo. Por consiguiente, no tiene definido el perfil de quien irá a cubrirlo. Si realiza las tareas "a su manera", así las va a transmitir, con las limitaciones y falencias que contienen, y que, de ese modo, son recibidas.

Además, el fundador no va a transferir el poder, es decir, la toma de decisiones. Sólo descentralizará físicamente las tareas.

Ya está en marcha la pequeña organización. Nos podemos preguntar, a esta altura, cómo la caracterizaríamos desde nuestra teoría de la administración. Y aquí comienza la aventura fascinante y audaz para dilucidar qué hace la teoría por la realidad y qué hace la realidad por la teoría. Veamos…

Características organizacionales de la PyME

- **Objetivo:** la mayoría de las organizaciones lo confunden con los del fundador.
- **División de tareas:** sólo algunas. El resto están confundidas entre sí.
- **Delegación de la toma de decisiones:** nula.
- **Diseño de puestos de trabajo:** nulo.
- **Capacitación:** deficiente, insuficiente y confusa.
- **Dirección:** a veces caótica, a veces certera.
- **Planeamiento:** rudimentario.
- **Control:** casi nulo. Los existentes responden a criterios personales.
- **Coordinación:** no existe; sólo órdenes que van encaminadas al “orden” de tareas.
- **Información:** precaria, mental, insuficiente e inoportuna.

Y así podría enumerar muchos más aspectos, pero estimo que los mencionados son suficientes para sumergirnos en el análisis de esta caracterización y llegar a algunas conclusiones sorprendentes.

La pregunta más decisiva que se plantea es **cómo** estas organizaciones pueden subsistir en el tiempo, si no cumplen con ninguno de los principios y postulados de la teoría de la administración. Pero lo más desconcertante es preguntarse **por qué** subsisten en el tiempo, **por qué** sobreviven o por qué no mueren si no resisten el menor análisis científico ni respetan lo que la ciencia enumera como verdades a seguir para que una organización nazca, crezca y se desarrolle para alcanzar su objetivo.

La respuesta que encontré a lo largo de mi experiencia profesional y de haber compartido su esencia durante tantos años es que existen los principios teóricos, pero aplicados de otra manera, y, a su vez, corregidos o modificados por la realidad que viven hoy las PyMEs.

No es casual que mi análisis haya comenzado con el fundador; aquí está la realidad “jugando” con la teoría. Pero seamos honestos intelectualmente. Este señor fundador –cuyos motivos para “emprender” la aventura de llevar a cabo el objetivo trazado ya hemos visto– **desconoce** todo concepto sobre administración. Nadie le suministra las herramientas básicas para “armar” su organización; sólo debe y sabe intuirlas, con aciertos y fracasos, aunque en forma caótica, a veces desesperante y a veces estimulante. Sin embargo, sobrevive, no muere; a lo sumo, no gana; a lo sumo, no pierde. Aquí viene la realidad a “coquetear”con la teoría. Pero veamos qué encontramos dentro de esa realidad organizacional.

En este juego falta un protagonista, un mediador, un negociador, que relacione principios y hechos, que interprete acciones y que sea el que logre la especial simbiosis entre teoría y realidad. Ése es el asesor organizacional. Dejaré para otra oportunidad y otro espacio las causas y consecuencias de que no exista esta temática en

el análisis profundo de la carrera en la facultad, del consejo profesional, del colegio de graduados o del… etc., etc., etc. Sería interminable la lista de indiferentes hacia esta problemática PyME.

El asesor debe interpretar y hacer interpretar al fundador la noción de organización y su elemental principio de división del trabajo. Debe diseñar el organigrama que refleja esa división en funciones y tareas. Quizás algún desprevenido pueda objetar esa herramienta en una organización de una sola persona, no encontrarle razón de ser. Pero aquí es donde “juegan” realidad y teoría. Cuando el empresario visualiza funciones y tareas, las debe internalizar en su mente, produciéndose ese “desdoblamiento” mental del que hablo en otras publicaciones, que lo va a ubicar en cada tarea y en cada función, aunque las realice todas él mismo.

Dividir y concentrar, teoría y realidad: una divide, pero la otra concentra. Esto prueba que la teoría existe, pero dentro de otro contexto organizacional que el que estamos acostumbrados a analizar.

Siempre sostuve que no hay diferencia entre una organización pequeña y una grande; sólo el tamaño. Para demostrarlo está el organigrama, en cuyas unidades va a aparecer el mismo nombre de quien lo ejecuta (en la PyME); todos nombres diferentes en muchas más unidades (en la grande).

Una vez conciliadas la teoría y la realidad con el organigrama, el empresario debe comenzar a cubrir puestos de trabajo ya definidos por ese mismo gráfico. Si se ha “desdoblado” correctamente, la búsqueda de su personal se realizará sobre la base de la idoneidad y no de la “confianza”, y no habrá ayudantes improvisados. Aquí se ve claramente que otra vez la teoría se hace presente ayudando a la realidad, y ésta la nutrió de información que hace eficiente el juego mutuo de relaciones.

Estructura organizacional

En este aspecto de la organización, también se produce el “juego” entre teoría y realidad. Aquí voy a llevar el tema teórico a su máxima expresión para aplicarlo a las PyMEs. Además, voy a introducir otro concepto de estructura que, en estas organizaciones, se visualiza con claridad y que es otro aporte que la realidad hace a la teoría en forma contundente, y cuyo desafío ésta recoge para luego devolver, con creces, conceptos útiles y significativos.

Voy a aplicar los conceptos de Henry Mintzberg sobre la estructura de la organización, recordando que sus modelos de configuración contemplan a la organización más pequeña (estructura simple) con características tales que la hacen superar en tamaño a nuestras PyMEs, aun cuando éstas sean medianas.

Mintzberg comienza el análisis refiriéndose a los **mecanismos de coordinación,** que vamos a buscar en las PyMEs para ver si están como se manifiestan.

Encontramos que el **ajuste mutuo** es el mecanismo que predomina, y ello es obvio dado el contacto permanente, tanto verbal como espontáneo, que se produce en muy pocos integrantes, que, además, se ocupan de varias tareas simultáneamente, por lo que realizan la coordinación utilizando generalmente este mecanismo.

La **supervisión directa** aparece en casos donde, por ejemplo, un comercio minorista abre una sucursal, en la que, necesariamente, debe designar un encargado que coordine al resto de los integrantes. En mi opinión, este mecanismo debería denominarse **"supervisión indirecta",** ya que la coordinación es realizada "por medio de" otra persona. Quien realmente supervisa es el superior, a través de una persona que transmitirá sus órdenes.

La **estandarización de procesos** puede encontrarse en algunos sectores de una PyME. Es el caso de las que se dedican a actividades fabriles que pueden haber "normatizado" la fabricación de productos. También podemos observar este mecanismo en algunas PyMEs de servicios, por ejemplo, estudios profesionales (contables, jurídicos) y agencias de turismo, que estandarizan tareas repetitivas dentro de los servicios que brindan.

Con respecto a la **estandarización de producción o de resultados,** existe pero de una manera diferente de la que habitualmente conocemos. El empresario, al guiarse por instinto o por estimaciones, busca ciertos parámetros que le sirvan de "resultados" a la hora de analizar la rentabilidad de su negocio. Predetermina un resultado, aunque éste no responde a las técnicas de información certeras y oportunas que fija la teoría. Es bueno preguntarse si un pequeño empresario predetermina que su resultado dependerá del mayor o del menor stock de mercaderías y/o materias primas que posea a fin de cada año, comparado con el anterior. ¿Esto es científico? No. ¿Esto concuerda con las normas y los principios contables? No. Luego, puedo suponer que no existe este mecanismo. No es correcto pensar así. La realidad "juega" otra vez con la teoría, pero ayuda a comprenderla. Cuando un empresario me dice que le fue bien a su empresa porque él pudo cambiar el automóvil o porque pudo hacer un viaje de placer con toda su familia, no lo rechazo con la actitud de quien presencia una herejía. Al contrario, tomo en cuenta ese parámetro como un dato más que, luego, sumaré a los que me brinde la información proveniente de los sistemas administrativos diseñados para esa organización.

Finalmente está la **estandarización de destrezas,** que, como yo la entiendo, tiene que ver con las habilidades naturales que algunas personas poseen y que las destacan de los demás. Por ejemplo, Maradona tiene destreza natural para jugar al fútbol, lo cual dificulta su coordinación con el resto de los jugadores de su equipo. Dejarlo que actúe por su cuenta es producir jugadas aisladas y no en función de un juego colectivo, y estandarizarlo con los mecanismos conocidos es dificultarle jugar como sabe. Muchos autores interpretan este mecanismo como una estandarización del conocimiento de alguien más capacitado que el resto para realizar una tarea determinada, pero en mi opinión, no resuelven la coordinación. Se debe procurar, en el

caso mencionado, que el resto del equipo tenga movimientos coordinados y que Maradona los conozca, así podrá contar con sus compañeros en el lugar o en el tiempo adecuado. Muy rara vez he visto la necesidad de contar con este mecanismo en las pequeñas organizaciones y, aun cuando trabajara alguien con destreza natural, estaría oculto dentro de la mezcla de funciones, tareas y personas.

Sigamos con Mintzberg; analicemos ahora sus **parámetros de diseño** para modelos de estructuras.

Comencemos por el **diseño de la posición individual,** que traducido al lenguaje PyME, no es otra cuestión que el diseño del puesto de trabajo. Mintzberg encuentra cuatro parámetros o puntos de referencia para dicho diseño.

En primer lugar, la **especialización** es el grado de dominio de la tarea por parte del que la realiza. Será vertical u horizontal si ese conocimiento domina mucho o poco sobre la tarea; será ampliada si, además, se conocen o no las demás tareas del proceso; esta especialización ampliada, a su vez, también será vertical u horizontal de acuerdo con el mayor o el menor conocimiento sobre esas tareas.

En segundo término, la **capacitación** es otra referencia para definir un puesto de trabajo: cuántos conocimientos se necesitan y si, asimismo, éstos deben provenir de personas que los adquirieron antes de ingresar a la organización.

El **adoctrinamiento,** en tanto, será el grado de identificación con los objetivos de la organización que requiere ese puesto de trabajo para el que lo ocupe.

Finalmente, la **formalización del comportamiento** consiste en las normas de conducta que precisará la persona que cubra cada puesto laboral.

Volvamos a las PyMEs. ¿Existen estos parámetros? Y si existen, ¿cómo se manifiestan? La realidad, como en muchos aspectos de estas organizaciones, se oculta tras esa maraña de tareas y personas, y será labor del analista descubrir la relación con la teoría, lo que permitirá conocer el grado de enriquecimiento sobre ella.

La experiencia me ha demostrado que partir de la teoría para analizar la realidad no alcanza para conocer al “paciente”. Hay que sumergirse en los hechos, personas y tareas propias de cada una de estas organizaciones para encontrar el supuesto teórico y traducirlo al lenguaje real.

El diseño del puesto de trabajo, cuando relevamos a una PyME, sencillamente **no existe,** lo que no significa que no existan los parámetros para diseñar dicho puesto. La **capacitación** es interna, es el propio empresario quien se ocupa de enseñar la tarea. El **adoctrinamiento** existe, aunque la identificación no sea con el objetivo de la organización, sino con la persona del fundador. La **formalización del comportamiento** se da con normas de carácter familiar, predominando la confianza. No hay **especialización** ni **ampliación vertical.** Se observa una **ampliación horizontal,** ya que todos hacen todas las tareas, pero superficialmente. Ya dijimos que el fundador realiza la selección del personal por confianza y recomendación, para que sea sólo un “ayudante” de carácter general. A raíz de esta concepción, se hace difícil

visualizar el puesto de trabajo y el perfil que se requiere para cubrirlo. Pero si a este fundador le mostramos la división del trabajo, recurrirá a las personas idóneas y adecuadas que responderán a las características que se necesitan para cada tarea. Eso también ayudará para que la idoneidad reemplace la confianza y haya más probabilidades de identificación con los objetivos de la organización que con los personales del fundador.

Con respecto a la delegación de la toma de decisiones, Mintzberg señala las cinco maneras que encontró en las organizaciones: a la que es **nula** sólo el dueño o fundador la posee y nadie más; la **horizontal paralela** se otorga a los asesores o técnicos, quienes las comparten para que se pongan en marcha las distintas líneas de producción o técnicas; en la **vertical paralela,** la delegación desciende por la línea y se destina a las gerencias departamentales; la **horizontal vertical selectiva** es la que se concede a un sector en particular por algún acontecimiento especial; por último, la **delegación total** es la que da participación a todos.

¿Cómo se manifiesta esta delegación en las PyMEs? La más común de las maneras es la primera, ya que no hay ninguna delegación, porque el fundador no confía en la idoneidad de quien selecciona. Cuando las tareas son ya tantas que el fundador no tiene tiempo de realizarlas, recurre a alguien de su confianza, familiar o recomendado, que no es idóneo. Esto lo desalienta para delegar, porque tiene a esa persona como ayudante; a lo sumo, le confía tareas menores o sin importancia. Como ya dijimos, el fundador no posee ni el puesto de trabajo ni el perfil de ese puesto para recurrir a alguien idóneo para delegarle. Es muy difícil encontrar en esta etapa de la organización esa delegación de poder de decisión. La personalidad del fundador también conspira contra esto, porque cree que sólo él puede tomar esas decisiones, o todas las decisiones, si es necesario; se siente el creador omnipotente. Es lógico; nada ni nadie lo contradice ni le quita razón. Sin embargo, está profundamente equivocado. Al no delegar, el techo de su tiempo sigue siendo el mismo. Por eso, no soluciona nada con incorporar a estos “ayudantes”; sólo suma problemas al problema. Hasta aquí, hemos visto cómo podemos aplicar estas cuestiones teóricas a esas pequeñas organizaciones y cómo debemos adaptarlas a su realidad organizacional. Hay más, por supuesto, pero creo que con esta muestra alcanza para lograr el objetivo buscado: demostrar que la realidad y la teoría se encuentran en la esquina de las PyMEs intercambiando información y conocimientos mutuos para relevar perfectamente a dichas organizaciones.

Quizá podamos también aceptar que las teorías de Mintzberg sobre la estructura de la organización se refieren a su parte externa. Digamos que este autor se dedica a analizar la **estructura externa** de las organizaciones; esto es así porque, como ya mencioné, se refiere al estudio de las grandes organizaciones, dentro del contexto de países desarrollados.

Repito aquí algo que ha dicho el Dr. Jorge Etkin, porque se aplica mucho mejor en esta parte del trabajo: “En las grandes organizaciones, la gente queda afuera, y en las pequeñas, todavía está adentro”.

Esta afirmación me lleva inexorablemente a referirme a las personas y las organizaciones. Como coincido con el Dr. Etkin, voy a referirme sólo a las pequeñas, pero aplicando lo que se habla, se escribe, se escucha y se refleja en tantas videoconferencias y espacios de debate. En este mismo texto también se incluyen temas que atañen a las personas dentro de la organización. Por mi parte, seguiré los pasos del que considero pionero en esto de hablar de las personas dentro de la organización, por lo menos, en nuestro país. Descubrí que lo que el Dr. Etkin describe como **estructuras internas** no sólo se puede ver dentro de las pequeñas organizaciones, sino que esos individuos les dan la personalidad y la identidad de las que hablábamos al principio, a partir de la cultura de su fundador. Etkin menciona las acciones, reacciones e interacciones de las personas formando una red o estructura invisible que sostiene a la estructura externa o visible. Tan así es que clasifica siete maneras en las que se manifiestan las personas, y son que aquí se presentan integradas. En esto se diferencia del resto de los autores, quienes hablan de esos aspectos dándole particular importancia a cada uno en forma aislada. Éstos son: los **objetivos y metas,** la **influencia,** la **decisión,** la **comunicación,** la **información,** la **estructura operativa** y la **agrupación social.** Aquí es donde la realidad y la teoría "juegan" su partido más formidable. Se trata, nada menos, de bucear en la realidad de las **personas** para determinar comportamientos teóricos que ayuden al análisis de la organización, desde su interior profundo.

Comencemos el camino. Cuando viene algún fundador a contratarme como asesor, lo primero que intento hacer es averiguar algo sobre dos temas centrales: los **objetivos** y la **actividad.** ¡Y claro que eso es algo central! A través de lo que se plantee como **objetivos y metas organizacionales,** se dará origen a una de las estructuras internas que determinará muchas consecuencias en el interior de la organización, mediante las personas. La actividad será central, ya que es el medio que elegido para lograr el objetivo. ¿Por qué será decisivo? Este fundador es el que le dará a su organización la identidad y la cultura que él tiene para su vida personal. Su objetivo, entonces, quedará marcado dentro de la organización como un objetivo de ella. Ya vimos las clases de objetivos que pueden tener los fundadores; éstos determinan la actividad por la cual ese objetivo se va a cumplir. Cuando comienzan a incorporar personal (de la manera como lo señalamos anteriormente), se produce la transferencia de ese objetivo, juntamente con los valores, principios y conductas con que el fundador realiza la actividad. Esto es altamente significativo, dado que hemos visto distintos tipos de fundadores; la organización a la que den nacimiento y su posterior desarrollo estarán acordes con el objetivo que ellos se hayan propuesto. Aquí retomo aquella historia del empresario que tenía inquietudes sobre el pasado, el presente y el futuro de su organización, que tenía claro su objetivo y que planificaba todo el tiempo, buscando en mi asesoramiento la tranquilidad de que iba en el rumbo correcto. Es por demás evidente que tenía claro el objetivo de su organización. Cuando empezó a crecer, debió hacer frente al famoso dilema de esta etapa de emprendedor, elegir a las personas que lo van a secundar, porque ya el tiempo físico no le alcanza. Y eligió… mal, pero eligió. Convenció a su hijo –un ingeniero civil con vocación para las actividades bursátiles– de que lo

acompañara. Los argumentos para que se integrara a la organización eran contundentes. Era el sucesor, el continuador, alguien de confianza, y él le iba a enseñar el "negocio". No voy a extenderme mucho más sobre este tema, sólo llegaré a la conclusión. La organización cerró sus puertas, o sea, murió… No es difícil comprender qué pasó. El hijo no internalizó el objetivo del padre ni, por consiguiente, el de la organización. Su objetivo personal era otro, pero siguió en la organización hasta que el padre tuvo que retirarse, un poco por la edad y otro poco porque las discusiones eran muchas. El padre decidió dejar al hijo para que hiciera lo que creía conveniente para la organización, y el hijo hizo todo lo contrario. Se dedicó a especular financieramente, ya que no le resultaba claro el objetivo de la organización. El resto de los integrantes fueron retirándose… Aunque tenían ya mucha antigüedad, la idea de que el fundador no estuviera los hizo más renuentes a aceptar las directivas del hijo, que, por supuesto, no eran las mismas con que su padre marcaba rumbos definidos.

Esto muestra, una vez más, que las personas son las determinantes dentro del proceso organizacional y que están presentes en el origen, el nacimiento, el desarrollo y hasta la muerte de las organizaciones.

Siguiendo con la parte interna de la estructura, otro de los aspectos a relevar es la **influencia,** a la que el Dr. Etkin visualiza compuesta de tres elementos que la determinan: autoridad, poder y liderazgo. Cada uno de esos elementos posibilita que se transmitan las directivas para que las acepten los subordinados. Mucho hay escrito, y mucho se ha hablado y analizado sobre cada uno de estos componentes, incluso en este mismo texto y por mis destacados colegas. La influencia es más que cada uno de los tres elementos por separado. ¿Dónde se requerirá esta influencia? Seguramente, en los puestos donde hay que ejercer autoridad. Es precisamente en el organigrama donde se va a relevar si, además de la autoridad, existen en cada puesto los otros dos componentes; porque si no están o están mal conformados, entonces esa estructura interna va a producir muchos efectos no deseados. En general, no se encuentran los tres en los puestos de autoridad, porque el fundador le impregna su poder y, quizá, no tiene el liderazgo necesario para cubrir esa autoridad. Esta estructura interna determina el grado de aceptación u obediencia con respecto a las órdenes que emanan de la autoridad. Siempre expongo el caso que se me presentó en un relevamiento organizacional. El dueño de la empresa en cuestión tenía la autoridad, la esposa tenía el poder y el liderazgo brillaba por su ausencia. La influencia, aquí, estaba repartida, y el resto de los integrantes de la organización estaban subordinados a dos clases de órdenes: las que emanaban del fundador y las que la esposa determinaba bajo el poder de la manipulación. Si conectamos esta estructura interna con la anterior de objetivos y metas, podemos deducir que, aunque se tenga claro el objetivo, no se ejerce la influencia correspondiente, no se puede lograr la identificación con ese objetivo. Ni qué decir si lo que se intenta transmitir es un objetivo personal y no organizacional. Otra de las estructuras internas que están presentes es la **decisión.** Sabemos, por distintos autores, que el proceso decisorio contempla detectar el problema o la situación a resolver, la búsqueda la información

–a la que también se suele llamar (a mi entender, erróneamente) "búsqueda de las distintas alternativas"–, y, finalmente, seleccionar la mejor alternativa y tomar la decisión de llevarla a cabo… Elegí esta definición para ser simple y observar cómo se manifiesta esa estructura en la PyME. En el momento de detectar el problema o la situación, el fundador tiene la famosa intuición y el poder de observación, y puede darse cuenta de lo que está pasando. Quizás el problema viene cuando debe solucionar el tema que sospecha le trae o le traerá conflicto. ¿A qué información recurrirá? ¿A la que la teoría de la administración aconseja? Aquí es cuando la realidad choca con la teoría. Lo que va a buscar es información en colegas, en los medios de comunicación, en amigos, se guiará por rumores, asediará en reuniones sociales a asesores, amigos, etc., etc. De toda esa "información" deducirá conclusiones y obrará en consecuencia. Esa capacidad de reacción rápida es la que hace que la mayoría de las veces salga airoso del problema o, por lo menos, siga sobreviviendo.

Las decisiones, como vemos, no responden a las cuestiones teóricas de administración; nada más lejos. Pero nos equivocaríamos si desecháramos esta metodología por ser poco o nada académica. Por supuesto que debemos hacer hincapié en aquellos métodos de análisis e investigación sobre los cuales han escrito tantos autores. No obstante, seguramente aquellos que ha obtenido el empresario también han de tener algún valor relativo, de modo que se complementan con los de la ciencia. Muchas veces, esta "información" hace daño al proceso decisorio. Recuerdo cuando, en 2001 y principios de 2002, se produjeron la crisis institucional y la económica, mientras circulaban todo tipo de versiones apocalípticas sobre las instituciones, la economía y los problemas sociales. Se había desencadenado la guerra por el poder, a través de los dos grupos de intereses más importantes que siempre están desplazándose uno al otro, aun a expensas de los intereses del país y de todos nosotros. Un empresario que tenía dos negocios minoristas muy bien ubicados comercialmente, y muy buena rentabilidad en ambos, me pidió urgentemente una entrevista. Una vez delante de mí, me manifestó su voluntad de cerrar sus negocios. Al preguntarle los motivos de tan insólita decisión, sólo me dijo que "todo se iba a ir al diablo". Como mi análisis no coincidía con su pronóstico, intenté saber cuál era su argumento o su conocimiento de esa situación. Para mi sorpresa, había tomado esa decisión porque un popular comunicador de televisión, de quien era ferviente admirador y consecuente televidente, pronosticaba el caos total, además de que había gente de su "confianza" que corroboraba los dichos del periodista. Tuve que hacer notables esfuerzos para demostrarle que, al menos, no contaba con toda la información con que debería para tomar decisiones de esa naturaleza. Lo convencí. Pero es verdad que esa crisis no estaba en los cálculos de nadie y se salió del libreto que estos empresarios ya tenían a lo largo de la historia político-económica de nuestro país; libreto que les servía para recabar información para la toma de decisiones. Otra característica de esta estructura interna es la capacidad de reacción frente al problema o la situación a resolver. La velocidad puede ser hasta instantánea. Esto es o sería beneficioso de acuerdo con la mayor o la menor certeza en la información en que nos basemos para tomar una decisión.

La **comunicación** es otra de las estructuras internas que subyacen por debajo de la estructura visible. Sabemos, desde la teoría, que la comunicación es el o los canales que transportan la información, partiendo de un emisor hasta llegar a un receptor. En las PyMEs, esa comunicación está afectada por varios motivos; el más importante es el trato familiar y de confianza que se realiza entre los integrantes. Además, contra ella conspira la falta de diseño del puesto de trabajo. Como analizamos también, la comunicación se ve afectada porque "todos hacen todo" y eso dificulta enormemente los circuitos por donde debería trasladarse la información. Claro que esa estructura está emparentada con la **información** que circula a través de los canales de comunicación. Ya vimos que hay empresarios que se guían por técnicas "caseras" para conocer la marcha de su negocio. Como podemos observar, estas estructuras tampoco ayudan a tomar decisiones correctas y oportunas. También observamos la **estructura operativa,** que es interna y viene determinada por las maneras en que se realizan las operaciones. Es un ejemplo más de cómo las personas van a distorsionar o modificar las tareas, de acuerdo con las acciones, reacciones e interacciones que produzcan entre sí; porque la teoría puede determinar el modelo de tarea con respecto a las necesidades de la organización, pero cuando nos vamos a la realidad, las personas cambian esa teoría y determinan otra forma de gestionar la organización.

Por último, pero no menos significativo, encontramos otra estructura interna, la **agrupación social,** que se ocupa nada menos que de la detección de las maneras que tienen las personas entre sí. Aquí es donde se potencia el concepto de Etkin sobre la importancia de los integrantes de la organización. El sentido de pertenencia a un grupo es inevitable; sin embargo, lo primordial no es que la gente se agrupe, sino los motivos y las formas en que se agrupa. Podríamos pensar que si se agrupan dos vendedores nada sería de extrañar, puesto que están en el mismo lugar físico realizando la misma tarea. Pero, además, deberíamos observar si los motivos del agrupamiento tienen que ver con su objetivo personal y éste, a su vez, con el de la organización. Otro agrupamiento distinto puede darse entre el vendedor y el cajero de un negocio minorista. Por más que el objetivo del grupo coincida con el de la organización, esa unión es peligrosa, dado que si uno de los dos integrantes se siente agredido injustamente, de algún modo, por la organización o su dueño, inmediatamente también se siente así el otro integrante, con el mecanismo de solidaridad funcionando a pleno, y entonces sus actitudes se tornan riesgosas por las tareas que ambos cumplen; hasta puede haber connivencia para perjudicar patrimonialmente a la organización. Este ejemplo puede servir para dimensionar el tema de los grupos dentro de las organizaciones.

Resumiendo: las pequeñas y medianas organizaciones tienen personalidad, identidad, cultura y estructura tanto como las grandes; lo importante es descubrirlas. He tratado de demostrar que, aunque pequeñas, se les pueden aplicar principios teóricos para relevarlas, diagnosticarlas y asesorarlas. Dado que tuve que desarrollar eso en un trabajo, por lo cual no pude extenderme demasiado sobre cada materia,

intenté presentar un panorama general de las cuestiones relacionadas con la esencia de estas organizaciones. Por supuesto que el tema no se agota en esto; diría que recién empieza. Si la vivencia junto a ellas me permite demostrar que **existen,** y que tienen muchos problemas debido a que nadie las asesora, las capacita o les suministra la verdadera ayuda que necesitan, este trabajo tendrá cumplida su misión. Para eso, deben ser comprendidas y analizadas desde su perspectiva particular por las personas destinatarias de este mensaje, o sea, alumnos, docentes, profesionales y autoridades correspondientes.

PREGUNTAS Y EJERCICIOS

1. ¿Cómo definiría a las pequeñas y medianas organizaciones?
2. ¿Qué se entiende como "fundador por necesidad"?
3. ¿Cuáles son las características organizacionales de las PyMEs?
4. ¿Qué rol cumple el asesor en las micro, pequeñas y medianas organizaciones?
5. ¿Qué importancia tiene la gente como integrante de una organización?

BIBLIOGRAFÍA

ADENAG (Asociación de Docentes en Administración General), congresos y conferencias.

Etkin, J., *Sistemas y estructuras de organización,* Macchi, Buenos Aires, 1978.

Fresco, J. C., *Organización y estructura para la PyME,* Macchi, Buenos Aires, 1993.

Fucaracce, J. R., *Conociendo a las PyMEs,* La Colmena, Buenos Aires, 2003.

Gómez Fulao, J. C., F. Magdalena y otros, *Sistemas administrativos,* Macchi, Buenos Aires, 1999.

Mintzberg, H., *Diseño de organizaciones eficientes,* El Ateneo, Buenos Aires, 1980.

Vicente, M. A. y otros, *Fundamentos de administración de organizaciones,* La Ley, Buenos Aires, 2005.



La organización femenina

Por María Victoria Beltrami

Cuestión de género

En 2006, dos importantes revistas científicas publicaron un singular descubrimiento: las mujeres que padecían una enfermedad coronaria provocada por una difusa acumulación de depósitos grasos que priva al corazón de oxígeno, aumentando de modo considerable el riesgo de infarto, no recibían tratamiento porque la patología no era detectada por la angiografía (estudio generalmente utilizado para este tipo de enfermedades, en el que se inyecta colorante en las arterias para observarlas con rayos X). Pero, al tiempo, esas pacientes reaparecían con severas fallas cardíacas que en algunos casos terminaban fatalmente. Fue entonces cuando los científicos comenzaron a notar que las investigaciones se habían efectuado sobre muestras mayoritariamente masculinas porque la enfermedad era considerada natural de ese género, por lo cual los estudios que se realizaban para prevenirla se adecuaban a la perfección a los hombres pero resultaban inocuo para las mujeres. Al investigar grupos femeninos, advirtieron que para diagnosticar si una mujer tiene las arterias enfermas, hay que medir su flujo sanguíneo y apreciar otro tipo de síntomas, ya que mientras los hombres acusan un dolor insoportable en el pecho, ellas tienden a sentirse mareadas, descompuestas, con falta de aire y mucho sudor.

Este hallazgo científico me impactó no sólo por el descubrimiento en sí, sino porque instintivamente lo relacioné con el contraste que percibí entre mi formación académica y la práctica profesional. Era lógico: los principios de administración estudiados

provenían de profesores, investigadores y autores que habían basado su análisis en organizaciones creadas por y para hombres, asumiendo como un hecho natural la aceptación femenina. Aplicando estos parámetros masculinos, se podría considerar que las mujeres son poco prácticas o ineficaces, que profundizan demasiado, que implementan mecanismos de control excesivos, que confunden lo personal con lo laboral, que no saben dominar sus sentimientos, que se involucran demasiado con sus empleados y que transmiten un sentido equivocado de pertenencia. Sin embargo, he observado que esta modalidad no perturba a la organización; por el contrario, la fortalece, porque a las mujeres les proporciona mayor seguridad y poder de reacción.

A modo de ejemplo, recuerdo en un reportaje televisivo a Liliana Quintana –ex presidenta de la Asociación de Mujeres Empresarias y dueña de una empresa metalúrgica– referirse a "mis obreros" para explicar cómo es su relación con el personal masculino de la fábrica. En mi quehacer profesional y docente, la diferencia de género siempre fue, es y será un ingrediente sustancial que perfila el camino a seguir, una distinción que ubica y direcciona. Hablo de "género", no de "sexo". El sexo es una característica natural; el género es una construcción social, es la suma de códigos y conductas aprehendidos dentro de la propia cultura que va imprimiendo en cada persona, a partir de la diferenciación sexual, distintos rasgos de personalidad, roles, valores, actitudes, actividades, prácticas y símbolos. Como ejemplo, puedo citar que, ante la atención de inspecciones o auditorías, conocer si el responsable será hombre o mujer me resulta de suma utilidad, porque de ello dependerán la forma de trabajo y la estrategia a implementar. Ellas son detallistas, lo investigan todo porque necesitan tener un conocimiento abarcador de la situación y sustento suficiente para su resolución; por eso, las reuniones con mujeres son más extensas. Ellos, en cambio, buscan resultados rápidos, son prácticos, directos y frontales, aplican permanentemente la relación costo-beneficio. Como docente, implementar metodologías de enseñanza que distingan a alumnos y alumnas, para luego complementarlos y relacionarlos en la aplicación práctica de la materia, me ha ayudado a profundizar el aprendizaje porque se han visto "mejor" comprendidos. La "llegada" es otra.

La mujer se vio inserta en un universo laboral regulado por normas masculinas y, no obstante, comenzó a asumir espacios de poder, a ocupar puestos jerárquicos e incluso a dirigir sus propias organizaciones. Entender cómo lo logró, cómo se adaptó, cómo resolvió la contradicción entre los códigos que debía respetar y su propia naturaleza, qué le pasó a ella como mujer y como individuo, cómo reaccionó el hombre y cómo esta dicotomía afectó al mundo organizacional es el desafío que propongo para este trabajo.

La diferencia

Desde los inicios, hombres y mujeres han sido educados bajo diferentes paradigmas: ellos, para la "caza"; ellas, para la "casa". Cuando el hombre se iba de "caza" y de la "casa", o a la guerra, tenía una ocupación específica, con principio y fin, trabajaba

literalmente “de sol a sol”. En cambio, la mujer –sembrando, cosechando, alimentando y cuidando de sus hijos– estaba ocupada todo el tiempo, llevando a cabo tareas repetitivas, cíclicas e interminables; ella sabía que su trabajo no concluía nunca, que no tenía límites de tiempo, y por eso se concentraba en la realización del quehacer más que en haberlo logrado. Él, por el contrario, inmerso en un mundo hostil y peligroso, tenía que ser firme, fuerte y contundente, concentrado en la presa o el enemigo; no podía permitirse ser comunicativo, compasivo, comprensivo ni solidario, porque de ello dependía su vida. A estos valores “humanos” los consideraba blandos y propios de la esfera doméstica donde la mujer lo esperaba en una especie de oasis para recuperarse física y espiritualmente. Ésa fue, sin duda, una división dualística, originada en la diferenciación de roles, que terminó fraccionando y empobreciendo a hombres y mujeres, porque los privó de desarrollar con plenitud su potencial humano; una limitación que los llevó a mirarse como “el sexo opuesto”, a enfrentarse como mecanismo de defensa para preservar cada uno su espacio de poder.

Desde pequeño, el hombre incorpora que su rol es proveer el sustento familiar; por eso, para los hombres, el trabajo es un medio para un fin, no es un lugar de realización personal, sino de cumplimiento de metas, de tareas concretas. No es casualidad, entonces, que tengan un punto de vista utilitario de su trabajo y del de los demás, que consideren razonable resignar la vida personal y familiar en pos de ese objetivo, que exalten la eficiencia por sobre los valores humanos o que resuelvan los problemas yéndose hacia adentro. Tienden a simplificar, a resolver de a una cosa por vez, a sentir frustración si no tienen “la agenda” bajo control, si no llegan a la meta, si no cumplen con lo planificado; por eso, durante la jornada laboral, se sienten incómodos con las interrupciones o con la injerencia de lo personal en el espacio de trabajo. La mujer en cambio, encuentra mayor satisfacción en los procesos que en los resultados. Enfatiza en cómo se hacen las cosas, en los medios que ella utiliza, más que en el fin. Confía en su intuición y perseverancia, porque cree que si procede bien, naturalmente el destino será satisfactorio. También los juegos van marcando la diferencia. Los niños se forman con la agresividad que representan las armas, con la figura del héroe y con códigos deportivos como los del fútbol: no pasarse de la raya, dominar, meter goles; lo importante es ganar, derrota o victoria, enfrentar a un rival, competencia, reglamento. Se sienten seguros con reglas claras y para “ganar”, encuentran natural someter su individualidad a ellas. Las niñas, por su parte, crecen con juegos sociales y de servicio en los que las reglas no son estrictas ni preestablecidas, sino que se acuerdan entre los participantes, favoreciendo la cooperación, la solidaridad, la improvisación, la flexibilidad, la adaptación y la comunicación (saltar a la soga, jugar al elástico, a la rayuela, a las muñecas, imitar a la madre en los quehaceres domésticos, jugar a la enfermera, a la maestra). Estos juegos, que frecuentemente se ven ridiculizados por los chicos por la necesidad que tienen de diferenciarse de sus madres, van incorporando en las niñas conceptos como organizar, ordenar, sincronizar, enseñar, conciliar, orientar, supervisar, controlar, cooperar, comunicar, que después trasladarán a su trabajo dentro y fuera de la casa. Su condición de mujeres las hace receptivas, priorizan la comunicación, que

es la herramienta que mejor saben utilizar. Para ellas, la necesidad de tener una “visión” no es clave como lo es para los hombres, sobre todo, los de esta época. La mujer considera que lo importante no es “lo visual”, sino lo que se “oye” y se “habla”, porque sugieren diálogo e interacción. “La voz” es, en definitiva, el instrumento para dar a entender “la visión”; es la misma relación que existe entre medios y fines. Su tono agudo la prepara para el diálogo, no tiene “voz de mando”; por eso, cuando la eleva para imponerse, queda tan disonante y con una imagen inapropiada. Si bien tiene fama de habladora, también sabe escuchar, porque lo hace en forma intensa, reflexiva y atenta, sabe captar señales muy valiosas y sutiles de la gente, que después utiliza como base para la toma de decisiones y, a diferencia del hombre, cuando tiene un problema, precisa exteriorizarlo. Por estas razones, necesita estar cerca de las personas, para conocer sus ideas y propuestas, pero además para percibir cómo se visten, cómo hablan, qué vocación tienen, cuáles son sus historias, su situación familiar, sus actitudes, sus miedos, sus expectativas, sus frustraciones, sus motivaciones, sus aspiraciones, sus problemas; porque considera a las personas como un todo, que la vida laboral y la vida personal se interrelacionan y afectan entre sí. Las mujeres tienen personalidades multifacéticas porque son variados los roles que deben cumplir en la vida; por ello, tienden a la dispersión y no a la concentración, no separan sus responsabilidades de madre, amiga, directiva o esposa, las llevan siempre consigo. Como ejemplo, basta observar sus agendas; allí, podremos encontrar la más heterogénea combinación de temas: consultar al pediatra, ir a una reunión con el contador, dar instrucciones a la empleada doméstica, pagar sueldos o festejar el cumpleaños de un amigo. Por eso, cuando se respeta su índole, no interpretan personajes distintos según la ocasión, siempre son ellas mismas.

Capacitan y se capacitan desmenuzando hasta el más mínimo detalle porque les es imprescindible comprender el “por qué” y el “para qué”; es la forma de sentirse seguras. Tienen una visión más amplia de la realidad; por eso, para la toma de decisiones, se las ve como de “reacción lenta”, porque antes de elegir, analizan el impacto que eso tendrá sobre la familia, el medio ambiente, el sistema educativo, la discriminación… Su trabajo es un fin en sí mismo, un espacio para la realización personal; por eso, necesitan arraigarse, sentirlo como propio; de ahí que decoren el lugar de trabajo con fotos, plantas y cualquier otro elemento que las identifique como individuos.

Ser apoyadas y valoradas, sentirse libres para expresar su opinión, desplegar su condición innata de creadoras, educadoras y formadoras, sentirse “parte de la historia”: todos estos son condicionantes para las féminas, porque, de no lograrlo, se sentirían inseguras, con tendencia a cuestionar, a postergar la resolución de temas, por temor a la censura o el rechazo. Pese a la imagen popular, la mujer no es competitiva por naturaleza; la competencia femenina, sobre todo entre congéneres, es una consecuencia indeseable de sus inseguridades, de sus frustraciones, de tener que obrar según pautas que no van con su idiosincrasia. Mi experiencia me indica que cuando un grupo de mujeres trabaja en un ámbito propicio para su desarrollo vocacional, en

el que encuentran libertad para desenvolverse de acuerdo con sus propias premisas, sin la presencia de caballeros que les promuevan cumplir el papel de damas, la competencia se desvanece y es reemplazada por solidaridad, compañerismo, lealtad y comprensión hacia las demás.

Como son seres integrales que no separan la vida privada y laboral, transpolan al mundo exterior los valores con los que se identifican como personas: protección, solicitud, intuición, solidaridad, compromiso, apoyo, responsabilidad, contención, comprensión, docencia, concesión, tolerancia, diversidad, integración, interacción, inclusión; principios que se relacionan más con el género que con el sexo, pues existen hombres que en mayor o en menor medida los comparten, pero se los define como femeninos, porque se han generado en el ámbito privado y doméstico, asignado exclusivamente a la mujer.

La historia

Allá por los años setenta, como consecuencia de la necesidad económica, la generalización de los divorcios y el acceso a la educación, la mujer, enfundada en un trajecito sastre y portando maletín, irrumpe en el mundo exterior, un espacio reservado para el hombre hasta ese momento, asumiendo para sí los principios masculinos imperantes y enmascarando los propios, porque era lo que había aprendido y porque creía que era la única manera de acceder al universo varonil. Esta forma de masculinización seguramente confirió a empresarias, dirigentes y funcionarias las fuerzas necesarias para lograrlo, pero, en cierto modo y paradójicamente, también las desnaturalizó, las aisló, las endureció y, en algunos casos, hasta las resintió, profundizando aun más el rechazo del hombre reaccionario y temeroso por la pérdida de su terreno, y descolocado frente a esta lucha de "iguales", acostumbrado al rol de héroe y "príncipe azul".

La mujer se vio inserta en compañías creadas sobre la base del modelo militar –representadas gráficamente por una pirámide (figura 1) o por el significativo símbolo fálico que diseñó Henry Mintzberg (figura 2)–, en las que se busca maximizar resultados con métodos eficientistas, se favorece la estandarización de procesos, resultados o destrezas, adquieren especial relevancia las normas, se encuentran perfectamente delimitados las funciones y los niveles de autoridad. Los puestos de trabajo son precisamente diseñados formando compartimentos estancos y hay tendencia a mimetizarse con el perfil requerido, a despersonalizarse, ellos "son" el cargo que ocupan; por eso, le imprimen una consideración especial al "nombre" que se le asigna a la función que ejercen. Se pone énfasis en la subordinación de la "cadena de mando"; predomina la mentalidad autoritaria; la comunicación se ejerce por órdenes; existe reticencia a ceder el poder y a compartir información; se motiva a los empleados fijando metas, estableciendo métodos de premios y castigos; se los capacita, pero no se los forma porque la formación se considera un atributo

personal; se los entrena como para una competencia deportiva, donde la consigna es “ganar”. Se habla de mercado, producto, segmento; las estrategias se plantean como “planes de combate”. Los dirigentes ocupan la cúspide o cumbre, situados en un extremo, distantes de los sectores operativos. En la línea media se estimula la actitud decisiva, dominante y hasta agresiva. Se evita la formación de grupos y hasta reglamentariamente se prohíben las relaciones personales. Aquí se persiguen posición, dinero y competencia.

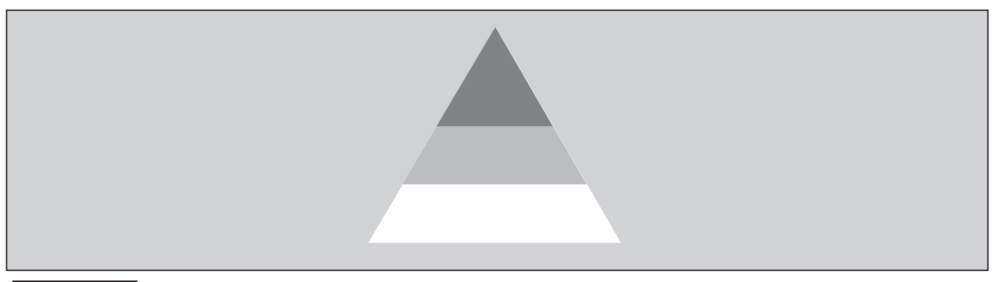


Figura 1 Estructura piramidal.

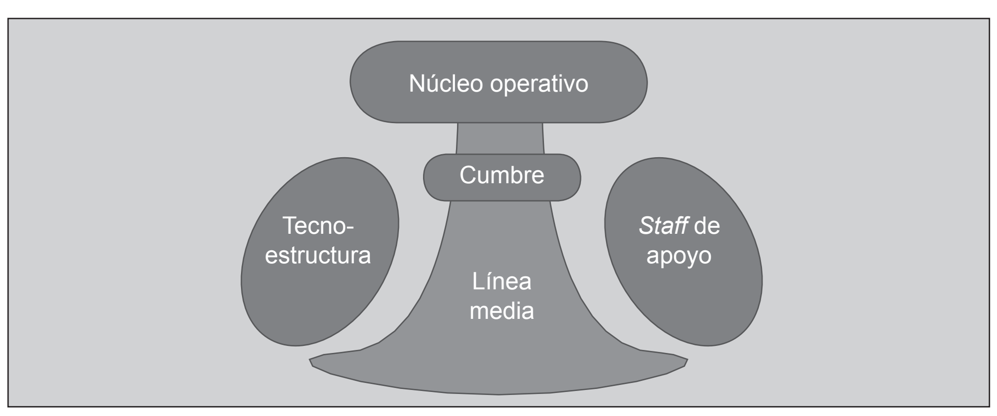


Figura 2 Estructura según Henry Mintzberg.

Habiendo analizado la heterogeneidad del género, podemos comprender más fácilmente por qué este tipo de organizaciones prósperas y favorables para los hombres pueden llegar a ser indeseables para las mujeres; y entender más cabalmente el proceso contradictorio y “desnaturalizante” que ellas deben afrontar para formar parte de este tipo de sistemas de trabajo, ya sea por necesidad o “para cambiar las cosas”.

Pero ¿cómo sería una organización si estuviera pensada por una mujer? ¿Qué forma tendría? ¿Bajo qué parámetros funcionaría? ¿Los hombres tendrían cabida en ella?

La organización

Si las mujeres fueran las que planificaran ciudades, seguramente no existirían esas imponentes torres fálicas que asoman para mostrar su poderío. Si diseñaran aulas, los alumnos estarían ubicados en forma de "U" para estimular su interrelación y sentirse más próximos entre sí. Si construyeran la mesa para un comedor ideal, tendría forma redonda, porque la igualdad y la equidistancia de las posiciones favorecería la integración entre los comensales, destacándose el de mayor predominio natural y no el designado con ese propósito.

Con el mismo sentido, modelan su propia organización. Para definir cómo es "la organización femenina", me voy a referir a la idea de Sally Helgesen, una periodista que ha desarrollado en la década de 1990 una valiosa tarea de investigación en organizaciones estadounidenses conducidas por mujeres. A través de entrevistas y de un minucioso seguimiento de sus ocupaciones diarias, comparó su trabajo con uno similar efectuado años atrás por Henry Mintzberg, basado en organizaciones dirigidas por hombres y de donde surgieron sus renombrados mandamientos para el diseño de organizaciones eficientes.

Helgesen concluye con gran acierto que la mejor manera de representar gráficamente las organizaciones diseñadas por mujeres que se animan a crear libremente, apoyadas en su propia naturaleza, instinto y percepción, despojadas de preconceptos masculinos, es con **un círculo** (figura 3), porque es un símbolo orgánico, como el del "círculo familiar", de inclusión y contención. Es primordial tener en cuenta que esta figura no representa a la pirámide vista desde arriba, como algunos autores suelen sostener; es otra concepción de la organización.

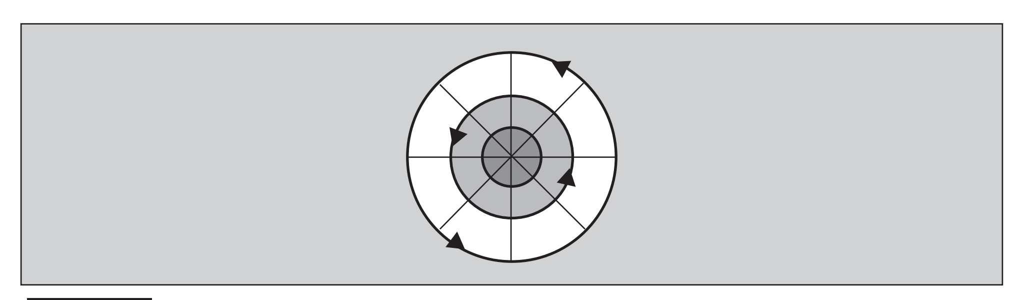


Figura 3 Estructura circular.

La dirección, ubicada en el centro, forma parte de su núcleo, del corazón de la organización, no de su cabeza, y las demás funciones se disponen a su alrededor en otros círculos, formando órbitas expansibles separadas por fronteras permeables y adaptables. Estos círculos están integrados por equipos o áreas de trabajo, no unidades herméticas como las simbolizadas por los rectángulos del organigrama tradicional. Las órbitas, determinadas por responsabilidad y no por autoridad, giran alrededor del centro formando un continuo movimiento centrífugo que, tarde o tem-

prano, termina expulsando a los integrantes que no asumen los valores compartidos por la mayoría; es difícil la simulación. La estructura se conecta por líneas que, como radios, los atraviesan desde el centro hacia afuera, manteniendo integrada a toda la organización y formando una red participativa, democrática, comunitaria. En este modelo –con forma plana o achatada, menos rígida que la pirámide, estructurada horizontalmente–, las jerarquías pierden fuerza; se recurre a la ampliación más que a la especialización, porque se busca expandir el aprendizaje y cultivar los talentos de la gente. Las posiciones se desplazan, y se estimulan la rotación de puestos, la alternancia de funciones y la creación de equipos ad hoc, lo que favorece el espíritu de grupo, el compromiso y la cooperación; se trabaja con conciencia colectiva porque es una modalidad que no encasilla, sino que otorga una amplia experiencia en la empresa y reduce la tendencia a formar camarillas. Hay mayor libertad de acción; el clima es más relajado porque el personal se ocupa de las tareas sin pensar "De quién es en realidad la responsabilidad" o "Sobre quién estoy pasando". No se asciende por antigüedad o por cualquier otro mérito que no sean el conocimiento y la responsabilidad. Y no siempre asumir mayor responsabilidad está acompañado por un aumento salarial, porque el incentivo económico pierde relevancia frente a otros factores que inciden con mayor poder cuando las personas son consideradas seres individuales y no simples trabajadores que ocupan un puesto de trabajo o cumplen una tarea. Se tiende a favorecer a las personas con horarios flexibles, reembolsos, licencias y demás arreglos especiales no legislados, pero adecuados a las necesidades y al crecimiento de cada uno. Por eso también el trato hacia el personal es de "colaborador", no de "empleado", y las tareas no se ordenan, sino que se solicitan, se explican.

La influencia se ejerce desde el centro, con liderazgo y poder de conocimiento. La dirección se apoya en el vínculo que se teje con los demás, con presencia y diálogo, más que con autoridad o poder económico. Los incentivos, los premios y los castigos pierden preeminencia porque al valorizar la realización personal se aspira a que los actores obren por convicción. Eso no significa que no existe autoridad, sino que se utiliza con un perfil participativo y formador; por eso, ésta se delega capacitando y formando al mismo tiempo, como un acto único e inseparable por considerar que el conocimiento debe sustentarse en los valores personales. La capacitación se brinda como lo hacen "las maestras", con dedicación, comprensión, empatía, inspiración, motivación, orientación y, a veces, con sobreprotección. Se tiende a dar "lecciones" y el personal sutilmente está "rindiendo examen" en forma permanente. Por todas estas razones, si en el centro no existe liderazgo, no existe organización.

Es común pensar que quien dirige una organización sin fines de lucro necesita emplear capacidades diferentes de las que utilizaría si se tratara de una empresa comercial, porque estaría dependiendo de voluntarios vinculados por una relación de compromiso en vez de estar "amarrados" por una obligación contractual. En este tipo de entidades, a la personalidad y la habilidad del líder para motivar se les asigna una

valoración superior porque se entiende que la única vía para estimular la continuidad del voluntario es la identificación con su labor. Sin embargo, este tipo de liderazgo, denominado "democrático" (Ayala, 2005), es el que nutre a una organización circular, porque ésta es la perspectiva que las mujeres tienen de sus empresas y de su personal.

Abierto, receptivo, comunicativo y accesible, lo importante es el grupo, no "el líder"; la influencia se ejerce por persuasión y con firmeza, pero no en un sentido autoritario, sino de beneplácito, en busca de la participación, el consenso y la responsabilidad comunitaria.

La comunicación también es un factor crucial y fluye desde el centro hacia afuera, no se transmite hacia abajo, y los canales no están estrictamente definidos. Es directa y, por impulso, se tiende a la no predeterminación y a la fluidez, porque así se fortalecen las relaciones humanas y se obtiene mayor reacción frente a los cambios imprevistos que se requieran. La información circula, no desciende ni se acumula. Desde la dirección se tiene acceso inmediato a toda ella, lo que evita su tergiversación. En la pirámide, la información se recoge, se filtra, se selecciona y, finalmente, se procesa, porque el objetivo es evitar pérdidas de tiempo y excesos en pos de la eficiencia. En cambio, en el sistema circular, la información cumple un rol sustancial, no se restringe ni se estratifica buscando el "divide y reinarás"; por el contrario, se comparte con generosidad para estimular la creatividad, la coparticipación, la cooperación y la cohesión entre sus miembros, se distribuye a todo el personal para que "Todos estén al tanto de todo", para que tengan la posibilidad de participar de algún modo en el proceso decisorio. Analía Remedi, gerenta general del área de sistemas personales de la filial local de Hewlett-Packard, lo ejemplificó así: "Soy abierta y comunicativa, camino por los pasillos, veo cuáles son los problemas de la gente y qué pasa con los clientes. Lo importante es que la gente participe en los objetivos, que se sienta parte del proyecto" (Morelli, 2004).

La disposición y el acondicionamiento físico no son un dato menor para comprender cómo administran las mujeres. Es común que elijan recintos abiertos, sencillos y alegres, con detalles pero sin suntuosidad, con espacios comunes que promuevan la integración y la relación entre el personal. La dimensión de las áreas de trabajo no revela jerarquía ni estatus, la distribución en los diferentes pisos no depende del nivel de autoridad. Las mujeres tienen preferencia por ubicarse en una misma planta y por mantener abiertas las puertas de los despachos para promover el contacto permanente; porque el fin es lograr que las personas se comuniquen, interactúen, se sientan cómodas y no se aíslen.

En las investigaciones de Helgesen se presentan esquemas similares al circular, que ayudan a percibir mejor bajo qué consignas organizan las mujeres sus empresas. Frances Hesselbein, directora principal de The Girl Scouts, una compañía a la que Peter Drucker denominó humorísticamente "Rueda de la Fortuna", mencionaba: "Cuando hay que sustituir a alguien, simplemente se lo traslada transversalmente o

dentro de la misma órbita; esto no se percibe como un descenso de rango, porque aquí no hay niveles altos ni bajos. […] Pensar que somos parte de algo más amplio nos hace sentir libres". Nancy Badore, siendo directora del Centro de Desarrollo Ejecutivo de la Ford Motor Company, implementó un sistema de entrenamiento de directivos de todo el mundo que la muestra en el centro, rodeada de equipos, formando figuras similares a las ramas de un árbol.

A simple vista, se podría deducir que se está describiendo un nuevo tipo de organización ideal que viene a reemplazar a la tradicional pirámide jerárquica. Si llegáramos a esta conclusión, estaríamos repitiendo la historia, no habría evolución. Esta configuración no es mejor en sí misma, es la alternativa que mejor se adecua a quienes se identifiquen con lo femenino; porque lo que para unos puede ser ejemplar, para otros puede ser alienable. Así, para las mujeres, llegar a la cima, escalar hasta el más alto nivel no es sinónimo de éxito, es una posición incómoda en la que se sentirían aisladas y lejos de los acontecimientos; lo óptimo sería estar en el centro, en el corazón, un lugar que para los hombres podría resultar agobiante porque implicaría quedar inmovilizado, atrapado en medio del sistema.

También se podría pensar que este esquema tan femenino sólo se adecua a organizaciones administradas por y para mujeres, como podrían ser los centros de atención para el maltrato o la violación, las clínicas de salud para mujeres o empresas que venden productos al mercado femenino. ¡Nada menos acertado! Como señalan Stephen Robbins y Mary Coulter (2000), las nuevas tendencias de diseño organizacional son más flexibles y favorecen la colaboración, la contención, el trabajo en equipo y los sistemas para compartir información; compañías de todo tipo podrían adoptarlas.

La gestión de Gladys Ruifernández –presidenta de San Martín de Burzaco, un club de fútbol argentino de la división C– es un buen ejemplo para demostrar cómo se puede integrar lo masculino y lo femenino. Cuando le preguntaron si la mujer es mejor administradora que el hombre, dijo: "En San Martín, es tan difícil administrar para una mujer como para un hombre, porque administras miseria. Donde sí creo que la mujer es muy distinta es en el aspecto de la violencia [a los pocos días de asumir, Gladys recibió amenazas de la comisión anterior y el puño de un ex miembro que le voló un diente]. Más de una vez, tuvimos que llamar a la hinchada para recordarle que por un partido no hay que matarse. […] de a poco empecé a observarlos [a los hinchas], a aprender sus códigos, a respetarlos; hoy vienen y me cuentan cosas de su vida, necesitan que los escuches. Fijate que ahora pintaron el club, hicieron de todo, y desde que estoy acá no recibimos ninguna sanción disciplinaria por actos de violencia de la hinchada" (Ravier, 2006).

El cambio

Es indudable que la situación en el mundo exterior no es la misma que en los años setenta. Pero el cambio que se produjo es falaz y superficial porque fue aceptado por la sociedad por necesidad más que por convicción. Sinceramente, no creo que el hombre se sienta pleno y feliz formando parte de organizaciones piramidales, y pienso que las mujeres tampoco se sienten completas y satisfechas con la soledad en la que se han sumergido. Es sugestivo como aún muchas mujeres prefieren dirigir sus propias empresas antes que ocupar puestos gerenciales en compañías con obvia mayoría masculina, así como también llama la atención el número creciente de cámaras empresariales y agrupaciones de toda índole que nuclean exclusivamente a mujeres como si en las existentes no tuviesen cabida. Es una contradicción que, a pesar de la progresiva participación femenina en la ciencia, los negocios y la política, haya rasgos como la falta de valores, la alienación, el individualismo, el utilitarismo, la soledad, la delincuencia y la drogadicción, entre otros, que son característicos de este tiempo e, indudablemente, impactan en el mundo organizacional. Es notable cómo mujeres y hombres siguen fraccionados, "compitiendo", no "compartiendo". Ellos siguen sin comprender acabadamente el proceder femenino y ellas continúan interpretando el papel de "chica superpoderosa" o "mujer maravilla" que todo lo puede. La descalificación es mutua. Asombroso es el rechazo que observo en muchos alumnos y alumnas ante la propuesta de efectuar un trabajo de campo en pareja mixta –"Ellos son vagos, no prestan atención ni interés" o "Ellas son demasiado perfeccionistas, 'vuelteras', y quieren imponer su voluntad"–, como extraordinaria es la reacción positiva después de transmitirles las ventajas y las desventajas propias del género, así como la manera de complementarlas y aprovecharlas.

Sería ideal que ambos retomaran el proceso de cambio, asumiendo que las diferencias existen, pero no se oponen ni se excluyen –por el contrario, se complementan, se ayudan y potencian, como sucede biológicamente o en la vida de pareja–, dándose cuenta de que esta pugna sólo favorece a ese "sistema de poder" al que desde siempre le convino mantener a la sociedad fracturada y enfrentada: morenistas-saavedristas, rosistas-antirrosistas, peronistas-antiperonistas, boquenses-riverplatenses, porteños-provincianos, hombres-mujeres. Estas dicotomías anulan, segregan, desamparan a los dos. Sería ideal que dejaran de juzgarse y empezaran a comprenderse no desde los efectos, sino desde los orígenes, y buscaran un nuevo significado para aquellos aspectos en los que tradicionalmente se los ha dividido.

Si la administración cumpliera con su sentido más primario, que es poner las organizaciones al servicio del "ser" humano, estructurándolas y dirigiéndolas como espacios cobijadores, no excluyentes, estimulando el desarrollo, respetando los valores y resguardando la identidad de hombres y mujeres, desde su integración, no desde su competencia, entonces, recién entonces, se establecería una realidad más humana.

PREGUNTAS Y EJERCICIOS

1. ¿Podría mencionar cinco características que diferencien el comportamiento masculino del femenino?
2. ¿Porqué es importante la diferenciación del género en las organizaciones?
3. ¿Cómo podrían afectar o beneficiar éstas diferencias a las organizaciones?
4. ¿Podría mencionar cinco diferencias entre la estructura piramidal y la circular?
5. ¿Con cuál de las dos estructuras se siente más identificado/a?

BIBLIOGRAFÍA

Grady, D., “Una enfermedad invisible apunta a las mujeres”, en *The New York Times,* 2 de febrero de 2006.

Helgesen, S., *La ventaja de ser mujer: formas femeninas de liderazgo,* Granica, Barcelona, 1990.

Mintzberg, H., *Diseño de organizaciones eficientes,* El Ateneo, Buenos Aires, 1991.

Morelli, L., “Soy feliz si balanceo carrera y familia”, en revista *Noticias,* 23 de octubre de 2004.

Ravier, C., “Amor a la camiseta”, en revista *Viva,* 30 de julio de 2006.

Robbins, S. y M. Coulter, *Administración,* Prentice Hall, México, 2000.

The Journal of the American College of Cardiology.

Vicente, M. A. y otros, *Fundamentos de administración de organizaciones,* La Ley, Buenos Aires, 2005.



La gestión del capital humano

Por Hernán Hernández

Introducción

El tiempo prosigue su avance y en su carrera inexorable señala al mundo acontecimientos, tendencias y profundos cambios, que se intentan acompañar con especial esfuerzo en las variadas facetas del acontecer humano. La sociedad crece como también se multiplican sus necesidades, en una infinidad de gustos y expectativas; dentro de ella, las organizaciones hacen gala de ingenio y creatividad para encontrar las mejores prácticas que faciliten la satisfacción de los requerimientos planteados, en un ambiente de complejidad y exigencias cada vez mayores.

No es lejana la época que marcó el surgimiento de la administración como disciplina científica. Desde los clásicos –bajo influencia de la ya avanzada Revolución Industrial– hasta las más recientes propuestas, ha primado el objetivo de lograr eficiencia en los procesos productivos y administrativos para hacer frente a las demandas del entorno. Sus visiones también han cambiado de acuerdo con los momentos históricos respectivos; desde el énfasis en la tarea y en los procesos productivos hasta el enfoque del compromiso dinámico (Stoner, 1996, p. 53) ya en la era del conocimiento, ha de encontrarse un lugar común: las personas (llámense peón u obrero, trabajador, empleado, profesional, recurso humano o capital humano), verdaderos artífices del desempeño organizacional.

Hoy como ayer, un desempeño exitoso depende de la calidad de quienes integran la organización, así como de la eficaz implementación de actividades acordes con la

realidad interna y del contexto, en un escenario en el que la dirección pueda realmente potenciar y articular recursos que aunados de esa forma le confieran competitividad y la realización de su objeto social.

En tal sentido, la gestión se traduce en “la capacidad o incapacidad de la organización para viabilizar el futuro deseado, responder a los imprevistos y producir resultados concretos en términos de actividad” (Vicente, en Ader y otros, 1992, p. 421); planificación en tanto diseño del mejor sendero y realización como contrapartida que la refleje haciendo una eficiente utilización de los recursos a disposición.

La economía señala a la tierra, el capital y el trabajo como los factores de producción; éstas continúan siendo las denominaciones generalmente utilizadas para señalar aquellos elementos que sustentan el andamiaje del desarrollo empresarial. No obstante, el pensamiento administrativo ha buscado otorgarle un realce mayor en tal clasificación a un componente vital, las personas; en esta línea, nuevas denominaciones han poblado la literatura, donde una de las más populares es la de “recursos humanos”.

Más recientemente, ha cobrado creciente renombre el “capital humano” –según Gary Becker, Premio Nobel de Economía en 1992–,concepto que, desde los dominios de la economía, hace foco en aspectos importantes del comportamiento humano y describe el valor generado por la participación de las personas y su trabajo, ponderado en la variación de la producción alcanzada, fruto del mejor desempeño de los trabajadores de la empresa.

En este orden de ideas, gestionar el capital humano significa diseñar el ambiente propicio para permitir que la visión gerencial sea traducida en acciones articuladas, orientadas a potenciar el desempeño de las personas en la organización. En otras palabras, extender el horizonte empresarial hacia la implementación de estrategias que fomenten capacidades, entusiasmo y compromiso con los objetivos, creatividad, ansias de aprendizaje y progreso, entre otras condiciones, para obtener con la gente no solamente el cumplimiento de los objetivos trazados, sino su concreción, además, en un marco de satisfacción de todos los actores involucrados.

Este trabajo se articula entonces sobre un eje que va de la planificación al desarrollo y a la potenciación del capital humano: la primera, como base fundamental que generará la política y las estrategias, es decir, la orientación y el camino; la segunda, que se facilitará y será viable desde la anterior como conjunto de prácticas complementarias que doten a la organización de la eficiencia buscada, sumando las mejores calidades y la adecuada satisfacción de las expectativas de su gente.

Organización y planeamiento

Estructura, tareas y puestos de trabajo

La organización cumple el propósito de satisfacer con productos o servicios las necesidades de la sociedad. Para ello, combina conocimientos, capital, estrategias, tecnología y equipos, relaciones y otros recursos no menos importantes a su disposición, en un entramado funcional que servirá a los fines propuestos. Eso define la estructura organizacional; un conjunto de elementos armoniosamente articulados que permiten consolidar las bases de un ente organizativo y hacer factible el desenvolvimiento orientado a cumplir con su objeto social.

Dicha misión cristaliza en metas que luego darán lugar a la implementación de estrategias; así, los objetivos "son la base del trabajo y las asignaciones. Determinan la estructura de la empresa, las actividades esenciales que deben cumplirse y, sobre todo, la distribución de las personas entre las tareas" (Drucker, 1995, p. 71).

Entonces, la organización se edifica a partir de necesidades y propósitos que le sirven de cimientos, sobre los que se apoyan las acciones concretas que los harán viables; éstas son las tareas, es decir, esa variedad de actividades planificadas, decididas, puestas en movimiento y ejecutadas directa o indirectamente por las personas.

Todo individuo en la organización tiene una asignación de tareas, desarrolla una función o cumple un rol predeterminado, operativo o de conducción, manual o intelectual, con mayor o menor protagonismo o poder de decisión, pero, en todo caso, de especial importancia para los propósitos generales.

La combinación de tareas, funciones o roles, responsabilidades y condiciones para cumplirlas eficientemente se configura en un espacio funcional denominado "puesto de trabajo".

¿Qué es entonces un puesto de trabajo? Es el conjunto de acciones, tareas o funciones, diseñadas para ser desarrolladas por una persona, en un lugar específico de la empresa, durante un período de tiempo determinado o jornada, y que, además, requiere para su correcto desempeño una formación acorde, capacidades y habilidades adecuadas, para lo cual la organización ha dispuesto una retribución correspondiente.

Dependiendo del grado de formalización de la estructura, podrán definirse todas y cada una de las tareas y los puestos de trabajo, que harán parte de una compilación conocida como "catálogo de puestos" o "manual descriptivo de funciones y requisitos de cargos de la empresa".

Descripción abreviada de un puesto de trabajo		
Identificación del puesto		
Nombre Secretaria.	**Código** A-07C.	**Remuneración base mensual** $ 1.500.
Ubicación funcional Gerencia de producción.	**Lugar de desempeño** Planta de producción, Av. Costanera 1600.	
Jornada/horario 35 horas semanales, de lunes a viernes. Horario a acordar con el superior inmediato.	**Supervisión** Gerente de producción.	
Función		
Misión o función principal Asistir al gerente en la realización de tareas administrativas, atención de visitas y gestión de compromisos.		
Responsabilidades, tareas o funciones específicas • Redactar y elaborar comunicaciones escritas (notas e e-mails) para la firma del gerente. • Archivar pedidos de provisión de materiales y controlar su entrega oportuna. • Mantener el archivo documental de la gerencia. • Organizar la agenda de actividades y contactos de la gerencia. • Programar entrevistas y atender visitantes. • Otras tareas dispuestas por la gerencia en función del servicio.		
Especificaciones		
Sexo Femenino.	**Edad** 25 a 35 años.	
Educación Educación media completa. Es deseable que el postulante tenga estudios universitarios en administración o relaciones públicas.		
Idiomas e informática Idioma inglés (conversación fluida). Manejo de aplicaciones informáticas de oficina.		
Experiencia relacionada Actividad secretarial en otros sectores de la empresa.		
Otros conocimientos y habilidades Conocimientos básicos de los procesos de producción.		
Actitudes Entusiasmo, compromiso y excelente trato con las personas.		

Planificación de recursos humanos

Como lo hace la organización con otros aspectos vitales, también es preciso planificar los recursos humanos, que consiste en "el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia

afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización" (Bohlander, Snell y Sherman, 2001, p. 122).

Como se señaló antes, cada uno de los puestos de trabajo está ocupado o por ser ocupado por una persona que satisface el perfil que señala la descripción citada. ¿Cuántos puestos y personas requiere la organización y a cuántos ascienden éstos en un momento dado? La primera inquietud se resuelve en función de las exigencias que plantea la elaboración o la prestación del servicio, y habrá de analizarse y preverse hasta encontrar el punto de equilibrio que haga posible satisfacer la misión con las cantidades apropiadas; la segunda se desprende de los mecanismos de que disponga la gerencia para mostrar la cuantificación pedida.

En función de su magnitud, la empresa dispondrá de metodologías que permitan conocer oportunamente las citadas ponderaciones; éstas podrán ser desde registros manuales en cuadernos, libros o fichas –o estar apoyadas por planillas electrónicas, muy populares y de fácil uso hoy en día– hasta sistemas a medida que utilicen fuentes o bases de datos relacionales con las que se adquieren precisión y oportunidad, atributos muy valiosos para la toma de decisiones.

A dichas metodologías se las ha conocido tradicionalmente como "inventario de recursos humanos", denominación un tanto materialista, si se quiere, para hablar de las personas, y denota aquel cúmulo de datos vinculados con el personal, los puestos de trabajo que ocupan y el valor de sus retribuciones, entre otros elementos, que permiten a las unidades de recursos humanos suministrar información clara, rápida, relevante y confiable, para la gestión del capital humano.

Registro o sistema de información: ejemplo de los ítem que podrán integrado	
Identificación	• Nombre. • Documento de identidad.
Información personal	• Sexo, fecha y lugar de nacimiento. • Domicilio, teléfono particular, celular, e-mail. • Formación: tipo, grado y título alcanzado. • Idiomas: habilidades (comprensión, lectura, conversación). • Informática: manejo de programas y aplicaciones comerciales.
Información familiar	• Estado civil; si la persona está casada, fecha de matrimonio. • Nombre, edad e identificación del cónyuge, hijos y padres.
Información del cargo	• Nombre e identificación. • Departamento o sector de desempeño. • Fecha de inicio de la relación laboral. • Historial o desarrollo de la carrera. • Evaluación de desempeño, felicitaciones, sanciones y recomendaciones. • Remuneración y demás componentes del salario. • Capacitación recibida y prevista.

Analizada y contextualizada ésta información, y siguiendo las pautas demarcadas por la visión y la misión de la empresa, se convertirá la misma en la base del subsistema de planeamiento que señalará respuestas a los siguientes interrogantes, tan amplios y variados como sea el alcance del mismo:

- ¿Cuántas personas desempeñan tareas en la organización? ¿Qué formación, habilidades o –en general– calidades significativas poseen?
- ¿A cuánto asciende el valor del capital humano?
- ¿Cuánto es el importe de remuneraciones y en qué medida se acerca o se desvía de los de mercado?
- ¿Está ajustada, sobredimensionada o resulta mínima la plantilla de puestos de trabajo según los requerimientos presentes?
- ¿Es necesaria la adecuación de la plantilla? ¿A qué costo financiero y de qué manera repercutirá en el ambiente organizacional?
- ¿Resulta óptima la calidad de los recursos humanos en el presente y en el corto plazo? ¿De qué manera éstos se pueden potenciar?
- ¿Cuál es el perfil deseado en un horizonte más amplio y qué tipo de acciones es preciso ir ejecutando para alcanzarlo?

Búsqueda y selección

Cuando se da una posición vacante –se trate tanto de un nuevo puesto de trabajo como de uno ya existente, no ocupado, porque su titular se ha alejado temporal o definitivamente de su desempeño–, la organización se ve obligada a satisfacer su cubrimiento; éste tendrá mayor o menor urgencia en la medida en que el puesto sea considerado crítico, en razón de que posea mayores o especiales responsabilidades, la índole de la tarea en sí, y hasta de su ubicación, si está relacionado con el núcleo de producción/servicio, o de contacto y atención al cliente.

Si bien puede tratarse de una eventualidad, es el momento de poner a prueba los resultados de la planificación y el grado de preparación de la empresa para asumir sin contratiempos el proceso de búsqueda de candidatos y la posterior selección del nuevo recurso.

De ser adecuada la información proveniente de la unidad de personal, quizás ha podido ser previsto el hecho con suficiente antelación habiéndose encauzado las correspondientes actividades oportunamente. Muchas veces, sin embargo, eso ha de realizarse con premura y mediante procedimientos sumarios que podrían estar dejando librada al azar una decisión concienzuda y delicada.

En principio, la búsqueda se lleva a cabo con los medios más cercanos; seguramente, los registros de las bases de datos podrán señalar candidatos potenciales dentro de la misma organización, caso que por supuesto abaratará el proceso, lo hará mucho más simple y, de paso, hará que se obtenga un valor adicional, que aportará

un trabajador que, por sus méritos, tiene la oportunidad de promover y mostrar sus habilidades y su entusiasmo desempeñando un nuevo rol.

De no encontrarse un candidato que satisfaga las exigencias de esa manera, se acudirá al mercado laboral; el requerimiento se presentará en centros de adiestramiento y capacitación, universidades, asociaciones, sindicatos, agencias de colocación o bolsas de empleo institucionales, y a la comunidad en general.

El mecanismo a utilizar será el que se adapte mejor al requerimiento de búsqueda, por la calidad del resultado y por la oportunidad en su provisión; la convocatoria puede hacerse a través de un impreso que se repartirá en un espacio focalizado, una invitación o aviso pubicado en revistas especializadas, o en un medio de importante circulación. Recientemente, se ha popularizado la utilización del correo electrónico y de Internet para formular búsquedas y canalizar presentaciones.

Finalmente, la organización podrá acudir a empresas consultoras o instituciones especializadas que no sólo la asistirán, sino que desarrollarán la búsqueda y la preselección, garantizando profesionalidad y eficiencia, y evitándole, de esta manera, llevar a cabo un proceso para el que no ha dotado su estructura, aunque, obviamente, estará obligada a asumir los costos mayores correspondientes.

Resulta claro que este proceso, independientemente de las fuentes y los medios que se utilicen, se cumple apropiada y oportunamente si la organización conoce realmente su necesidad, las particularidades y los requerimientos del puesto de trabajo, la personalidad y la actitud deseables, el desempeño esperado, la remuneración y los beneficios a otorgar, todos ellos aspectos que, con una buena dosis de formalidad, habrían de verse plasmados en el catálogo o manual de cargos de la empresa.

La búsqueda toma cuerpo con la recepción de las presentaciones de aspirantes. Dadas las condiciones del mercado laboral y los medios de difusión utilizados, cabría esperarse multitud de aquéllos, así como de documentación o de registros digitales para los que deberán preverse su recibo, su ordenamiento y su registración.

El proceso de selección comienza entonces y alcanza, entre otras, las actividades relacionadas con:

- Análisis de antecedentes.
- Pruebas de conocimientos, capacidad, aptitud o psicométricas.
- Entrevistas.

Su objeto se centra en encontrar el candidato que ofrezca las mejores perspectivas para satisfacer las exigencias del puesto. “Junto con el proceso de reclutamiento, cuyo propósito es aumentar la cantidad de solicitantes que cuentan con calificaciones que cubren los requisitos del puesto y las necesidades de la organización, el proceso de selección busca reducir dicha cantidad, con el propósito de elegir sólo a ciertas personas de entre aquellas que cuentan con las calificaciones adecuadas” (Bohlander, Snell y Sherman, 2001, p. 172).

La primera fase –eliminatoria en la generalidad de los casos– controla que el perfil del aspirante que ha acudido al llamado coincida con el descripto para el cargo; por otra parte, el perfil se refleja en el currículum vitae de la persona, donde se exponen su edad, su formación, su experiencia, sus gustos y sus vinculaciones. La fase siguiente indaga acerca de la aptitud del aspirante sobre la base de su capacidad física, los conocimientos generales o específicos requeridos para el cargo, su experiencia y las habilidades motrices e intelectuales que posee para ser vertidos en el ejercicio de la tarea a cubrir.

El estudio se complementa, por último, con entrevistas durante las que se intentará conocer con más detalle y profundidad aspectos de la personalidad, actitudes y comportamientos que escapan a las informaciones producidas en las fases previas. El proceso culmina en el momento en que la unidad de personal o la institución contratada a tal efecto propone a la gerencia la elección del candidato, generalmente, dentro de dos o más alternativas de aquellos con las mejores ponderaciones; la gerencia, finalmente, decide sobre el particular, disponiendo el inicio de los mecanismos de vinculación.

Desarrollo de la carrera

Las personas se vinculan a la organización, desempeñan la tarea prevista, actualizan sus conocimientos y habilidades, aprenden nuevos roles, son evaluadas periódicamente y promovidas a diferentes posiciones funcionales, cumpliendo también con nuevas responsabilidades; finalmente, con el paso del tiempo, se alejan de la empresa por razones que se abordarán más adelante. A este transcurrir se lo conoce como “desarrollo de la carrera” y, para cada uno de los citados momentos, la empresa desarrolla un proceso particular que genera un devenir continuo, no exento de dificultades y complejidades que es preciso atender.

Vinculación, inducción y entrenamiento

La vinculación del nuevo integrante se formaliza mediante la decisión correspondiente plasmada en un documento resolutivo, emanado de la autoridad con competencias para ello –es el caso de empleos de tipo estatal, generalmente– o con la firma de un contrato de prestación de servicios, suscripto entre el trabajador y la empresa en cabeza de su gerente o de un apoderado.

El nombramiento, la designación o el contrato determinan derechos y obligaciones; identifican la tarea a realizar, los procesos de trabajo involucrados, el lugar, el período y la jornada u horario de desempeño, la remuneración y los beneficios estipulados, así como también las instancias de resolución de conflictos que se puedan suscitar en la relación laboral.

Siguiendo la línea de las formalidades de rigor, la unidad de personal exige al trabajador documentación ampliatoria, ordena chequeos sanitarios si no hubieren sido practicados en la fase de selección, aporta las credenciales correspondientes y brinda el primer acercamiento hacia el ámbito de trabajo.

"Como recién llegada, una persona es propensa a estar especialmente insegura en cuanto a cuáles son los modos adecuados de hacer las cosas. Además, como recién llegado, el individuo es propenso a preocuparse mucho por encajar y ser aceptado en la nueva organización. Por ende, es probable que el momento de ingresar en una organización sea un período en el cual los individuos estén particularmente abiertos a las diversas formas de influencia que constituyen la socialización" (Pfeffer, 1995, p. 82).

Caso 1

Inducción: analizar y comentar situaciones conocidas similares

Nicolás Newman y el inicio de una relación laboral

Nico, como lo llaman sus amigos, es un joven de 22 años. Finalizó su secundario y, de inmediato, prosiguió con sus estudios superiores en la universidad. Su sueño de ser contador se ha venido realizando con el paso de cada período de cursada y tiene un nuevo anhelo –trabajar y hacer experiencia relacionada–, muy útil, por cierto, en la carrera que ha seguido. En cierto momento, presentó su postulación a una práctica laboral rentada en la oficina de pasantías de la facultad y bien pronto fue convocado a llevar documentación adicional como candidato para un trabajo en la empresa AZ Importadores, organización de reconocido prestigio dedicada a la comercialización. Superó las pruebas de rigor y en las entrevistas demostró tener conocimientos apropiados, seguridad y una excelente actitud, lo que le valió ser incorporado en pocos días. El viernes siguiente le comunicaron el nombramiento y le pidieron concurrir el día lunes a primera hora con el gerente financiero para iniciar sus labores.

Con la exaltación propia por la noticia, llamó a su novia, a sus padres y a los amigos que tenía agendados en el celular; a todos les prometió un presente con su primer sueldo y de todos recibió abrazos y felicitaciones. Durante el fin de semana, apenas concilió el sueño por la ansiedad que tenía y, ya en la tarde del domingo, se dedicó con su madre a preparar la ropa y demás accesorios; el traje que le prestó su padre no era de su talle y anudó incontables veces la corbata que, arrugada, parecía resistirse a su cuello.

Llegado el lunes, fue el primero en levantarse, seguido de su mamá que, presurosa, intentaba que tomara algo del desayuno; siete y treinta de la mañana, ya se encontraba en el centro y a las puertas de la empresa. No había nadie, ni siquiera el encargado de seguridad, así que recorrió una y más veces la cuadra hasta sentir que el vendedor de diarios lo miraba con cierta sospecha. A las nueve de la mañana, empezó a verse algún movimiento; Nico se acercó presuroso a un hombre que encontró en la entrada y le preguntó:

—¿Estará el gerente financiero? Tengo una entrevista con él.

—Creo que llega más tarde; espere afuera una media hora hasta que alguien de esa oficina venga —le manifestó el hombre, que rápido se perdió por el pasillo.

Pasó la media hora, Nico repitió la pregunta y hubo de preguntar dos veces más hasta que por fin lo hicieron pasar. En el cuarto piso, todos parecían mirarlo allí parado en la puerta de la oficina, y hasta creyó escuchar algunas risitas y susurros provenientes de unas chicas que conversaban en escritorios más adelante. Luego de minutos interminables, una señora mayor, desde el fondo de la oficina y con un gesto casi militar, lo hizo seguirla.

—Usted debe ser el nuevo… yo me llamo Rebeca y soy la jefa aquí; pórtese bien y no tendrá problemas. Exijo cumplimiento de horario y nada de permisos para examen y esas cosas, ¿estamos? —Sin esperar respuesta, prosiguió—: tome esas cajas de facturas, ordénelas, saque fotocopias y cuando termine en la tarde, vuelva que le doy otra tarea.

Por la tarde, Nico ya tenía un amigo, que al verlo tan preocupado se compadeció un poco de él.

—No hay problema —le dijo—, ya te vas a acostumbrar; en una semana a “Dino” –así llamaban a Rebeca– no le llevarás el apunte y eso sí, ¡no te esmeres tanto porque ahí sí te va a ir peor…!

Así paso el primer día… y el segundo y todo el mes; Nico todavía usa el traje y la corbata, pero en su cara ya no están su sonrisa ni su emoción.

Éste es tan sólo un caso; no obstante, con relativa frecuencia se podrán encontrar similitudes en este comienzo de la relación laboral. A pesar de ello, y para fortuna de la gestión, cada vez más empresas reconocen en este momento una etapa crucial con efectos inmediatos y hacia el futuro desempeño; es la fase o proceso de inducción. En éste, la empresa –el gerente o, en lo posible, autoridades superiores– y el trabajador se acercan en un ambiente distendido para hacer del inicio una verdadera bienvenida. Así resulta, en tanto la empresa deposita sus expectativas en el nuevo integrante y de esta manera lo transmite, logrando con un recibimiento cordial una atmósfera favorable a especiales motivación, compromiso y sentido de pertenencia.

La inducción supera la mera presentación del trabajador a las autoridades; es tan prolongada y abarcadora como resulten las estrategias diseñadas sobre el particular. En algunas empresas se acostumbra fusionarla con el entrenamiento, pero dadas sus distintas finalidades, es preciso recorrerlas en forma separada. Siendo así, dicho proceso arranca con una cálida recepción, seguida de un corto instructivo o presentación institucional para que la persona conozca la organización, las cosas que produce o los servicios que presta, y, sintéticamente, el modo en que los realiza.

Las palabras de la autoridad podrán ilustrar la visión gerencial, las políticas de gestión y el valor que otorga a clientes o usuarios y a las personas que cotidianamente facilitan sus esfuerzos para el logro de los objetivos. Acto seguido, se podrán recorrer las instalaciones, así como conocer a los compañeros y supervisores, para resaltar sinceramente sus cualidades –como reconocimiento a ellos– y para que el flamante integrante sienta que más adelante él también será objeto de lo mismo.

Finalmente, el nuevo empleado estará frente a su lugar de trabajo y en presencia de quien oficie de coordinador de actividades del sector, donde se le brindarán toda la información y los métodos utilizados para el desarrollo de su labor.

Resulta razonable suponer que aun las mejores calificaciones, derivadas de la formación y las experiencias relacionadas del nuevo trabajador, no aseguran de manera inmediata los niveles de rendimiento para el cargo, razón por la cual han de implementarse los programas de entrenamiento adecuados para las tareas y en el momento en que se requieran.

Con esto se podrá familiarizar al nuevo miembro de la empresa con estándares y metodologías de trabajo, políticas de calidad, manejo de equipos y maquinarias, y modelos de atención al cliente, para lo cual habrá instrucción pertinente y tutoría regular durante el tiempo que se estime prudencial. Como se observa, esto pone el foco en aspectos diferenciados de la inducción, aunque puedan desarrollarse simultáneamente.

Remuneraciones

La remuneración es la retribución que la organización hace al trabajador por el desempeño de sus tareas y como fruto de la relación laboral que se ha establecido.

Desde la teoría clásica –y su esfuerzo por estandarizar variados aspectos del trabajo– hasta nuestros días, el establecimiento de las remuneraciones ha tenido especial importancia. En aquélla, la remuneración se constituyó sobre la base de la unidad producida –pago a destajo– con adicionales proporcionales, de alcanzarse mayor eficacia en la tarea; se buscó satisfacer la racionalidad económica que se presumía guiaba únicamente al trabajador. Fayol, por su parte, adiciona la justicia en la remuneración como razonable compensación al esfuerzo realizado.

Esfuerzos iguales implican retribuciones iguales o, como lo menciona Stoner al citar el principio de valor equiparable: “Los trabajos diferentes, los cuales requieren capacidad y conocimientos comparables, merecen una retribución comparable” (1996, p. 421).

Por la relevancia que han tomado las remuneraciones, la gerencia contemporánea se ocupa del diseño de una política que se funda en la retribución digna y justa del trabajo, sin diferenciaciones de género ni distingos que no sean el desempeño mismo, para alcanzar el grado de real motivador de mejores rendimientos, elemento de retención de trabajadores propios y polo de atracción de potenciales.

La remuneración se expresa en forma monetaria y de beneficios: la primera, más comúnmente llamada “sueldo”, “salario” o “jornal”; la segunda, a través de reconocimientos no necesariamente financieros, denominados en algunos casos “prestaciones”.

La retribución monetaria se reconoce en función de:

- La tarea propiamente dicha, que se traduce en pagos:
  - Por tiempo/período de desempeño (hora, día, semana, mes).
  - Por producción (cantidades de producto o proporción de ingresos de venta).
  - Por exceso de jornada (horas extras), o trabajo en días domingos y feriados.
  - Por desempeño en labores o ambientes de riesgo.
- Los atributos del trabajador, como en el caso de:
  - Incentivos por mejor desempeño.
  - Mayor calificación, experiencia o antigüedad acumulada.

Los beneficios o prestaciones, sean financieros o no, podrán estar establecidos en una amplia gama de situaciones:

- Adicionales de sueldo por vacaciones, matrimonio o nacimiento de hijos.
- Subsidios por familia, salud y estudio.
- Premios individuales o grupales, por presentismo o en función de utilidades.
- Becas de estudio para el trabajador o sus familiares.
- Préstamos para consumo o adquisición de vivienda.

La variedad es considerable; en la mayoría de los casos, los beneficios han surgido con los años y se han establecido como resultado de requerimientos gremiales; en forma reciente, el ingenio gerencial también ha hecho su aporte para encontrar aspectos remunerativos nuevos que, satisfaciendo necesidades del trabajador, se conviertan en un punto de apoyo para mantener en alto la motivación y el compromiso con las labores.

Las remuneraciones se estipulan sobre la valuación de los cargos –escala que señala la jerarquía o la importancia relativa de los puestos de trabajo–, que se refleja en el escalafón, denominación que se da al documento o tabla ordenada de cargos, remuneraciones y líneas de promoción periódica, si las hubiere.

Generalmente, se construyen por el sistema de puntos, en el cual se ponderan los cargos en función de la ya citada importancia relativa de los puestos, medida por su respectiva aportación a los objetivos globales de la empresa. También es muy frecuente la utilización de valores de mercado, para tareas comparables, en organizaciones de similares características. Según legislaciones particulares y dependiendo de que las negociaciones sean generales o sectoriales, surgen acuerdos de ajustes a las escalas remunerativas en función de criterios de productividad, capacidad económica de las empresas o del sector que las aglutina, y/o de indicadores macroeconómicos clave, como el IPC (índice de precios al consumidor) o el PBI (producto bruto interno) del país.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es el proceso sistemático de verificación del rendimiento, las actitudes y el comportamiento de los trabajadores. Dicho objeto se complementa con mediciones orientadas a determinar el grado de satisfacción del trabajador en su puesto, así como a anticipar necesidades de reforzamiento o capacitación, de suma importancia para articular esfuerzos en tal sentido. Resulta especialmente útil, entre otros casos, en los siguientes:

- Control de desempeño/deficiencias y retroalimentación correctora.
- Conocimiento del trabajador (actitudes, comportamiento, personalidad).
- Identificación de necesidades de capacitación.
- Identificación de necesidades de reasignación de tareas o de despidos.
- Programación de promociones.
- Gestión de remuneraciones e incentivos.

El proceso de evaluación va más allá de la supervisión misma, concepto mediato de control ejercido en función de la autoridad delegada, para comprobar la realización de tareas, en los tiempos y en medidas adecuados, así como el acatamiento de los dispositivos disciplinarios generales.

La evaluación se integra con:

- La calificación propiamente dicha y su retroalimentación.
- El análisis de las mismas para el diseño y la implementación de estrategias de mejoramiento.

Si bien se está indicando que se trata de un proceso sistemático y permanente, en la práctica tradicional se encuentra la aplicación de una calificación periódica, una o dos veces durante el año, que sólo resulta funcional si, oportunamente, entre los lapsos de calificación, se efectúan los análisis de resultados y se aplican las estrategias de corrección requeridas. De no ser así, realmente se pierde el sentido de la evaluación y, muy por el contrario, se generan climas adversos en las organizaciones.

Tradicionalmente, la práctica de la calificación recae en el superior inmediato, bajo la premisa de que es éste quien tiene el mejor conocimiento –por su cercanía– acerca del rendimiento del trabajador, aunque también eso trae implícito un reforzamiento de los esquemas de autoridad.

“La lógica detrás de esta tradición parece ser que, puesto que los gerentes son responsables por el desempeño de sus subordinados, es del todo sensato que estos gerentes hagan la evaluación de ese desempeño” (Robbins, 1999, p. 567). Tan consolidada está esa premisa que el trabajador la observa como práctica natural y, en muchos casos, expresa su queja y descontento, o incluso hasta reclamos laborales cuando no es el mismo superior inmediato quien la está ejecutando.

Existen otras prácticas menos utilizadas, pero igualmente valiosas. Una de ellas es la calificación por los pares, de aplicación en cuerpos colegiados. En ésta, la atribución se reparte entre todos aquellos que se consideran los iguales o compañeros del trabajador, toda vez que juntos comparten tiempo, lugar de trabajo y tareas similares, aspectos que asegurarían una calificación fundada, aunque no necesariamente objetiva.

El esquema de autocalificación también tiende a ser parcial y poco objetivo. No obstante, podría sugerirse uno de calificación cruzada o contracalificación, en el superior y el subordinado elaboran, cada uno por su lado, una calificación, las que, comparadas luego, permiten establecer un espacio de diálogo en el que se confronten valuaciones y apreciaciones distintas de una misma realidad.

Más recientemente, se han popularizado esquemas de alcance más amplio; primero, el de la evaluación de los superiores por todos aquellos que actúan bajo sus órdenes y, luego, la evaluación integral o de 360 grados, que describe un espacio que da cabida a múltiples actores del entorno (compañeros, gerentes y empleados de otros sectores relacionados, así como proveedores y clientes); su objeto se centra en captar informaciones del círculo descripto, que, en muchos casos, no son percibidas con su correspondiente alcance en el momento de la aplicación.

Las calificaciones se formulan numérica o conceptualmente de acuerdo con escalas previamente determinadas y conocidas. Iguales han de ser los factores de evaluación, ampliamente divulgados y “parametrizados” de manera que calificador y calificado comprendan con fidelidad el criterio de calificación. Esos factores apuntan hacia diversos conceptos:

- Nivel de conocimientos requeridos para el puesto.
- Rendimiento/productividad, calidad del trabajo.
- Responsabilidad.
- Iniciativa y criterio.
- Cooperación.
- Comportamiento ante compañeros y clientes.
- Aptitud para planear, dirigir y organizar su trabajo y los tiempos.
- Liderazgo y trabajo en equipo.

Formulario de calificaciones: ejemplo abreviado										
Nombre del empleado						**Nº id.**				
Cargo	**Ubicación**					**Período de calificación**				
Factores	**numérica**					**conceptual**				
	2	4	6	8	10	Deficiente	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente
1. Conocimiento de puesto. Grado de formación teórico-práctica puesta a disposición por el trabajador en el ejercicio de su función.										
2. Iniciativa. Capacidad para asumir con responsabilidad tareas, iniciarlas y completarlas en tiempo y forma sin esperar directivas específicas. Capacidad para generar ideas de mejoramiento del puesto de trabajo.										
3. Cooperación. Actitud puesta de manifiesto al contribuir con las tareas grupales, y su desarrollo armonioso en función de las finalidades generales o propias del sector.										
Observaciones y recomendaciones										

Como se señaló anteriormente, el proceso de evaluación de desempeño consta de dos etapas principales –la calificación y el análisis de los resultados provenientes de la misma–, que alertarán sobre diversos aspectos que hacen a la participación y a la motivación del trabajador para, finalmente, articularse con otros procesos, actividades y programas propios del desarrollo de la carrera de aquél.

Optimización y enriquecimiento de tareas

"Globalización", "cambio", "innovación tecnológica" y "alta competencia" son ya términos y expresiones corrientes del entorno actual; las empresas se modernizan en estructuras, equipamiento y procesos, con la preocupación constante de acompañar, en la medida de sus posibilidades, el vertiginoso ritmo de la realidad.

Ya se ha mencionado que un desempeño exitoso depende de quienes integran la organización. La mejor *performance* de la empresa se logra con la calidad del producto, adecuadas prácticas financieras y la correcta atención de clientes o usuarios, y, fundamentalmente, con la gente, su compromiso, su entusiasmo y sus capacidades. En pos de ello, se implementan variadas estrategias orientadas a potenciar la eficiencia organizacional y, desde el interior, orientadas a aumentar el caudal de conocimientos, adquirir nuevas destrezas, mantener un clima de armonía que permita el desarrollo apropiado y el crecimiento cualitativo de los recursos humanos.

Para Drucker, "el propósito de una organización es permitir que hombres comunes hagan cosas poco comunes" (1995, p. 311). No se puede depender del genio, manifiesta seguidamente. En busca de la excelencia, resulta ideal la vinculación de los prospectos con las más altas calificaciones y se dan por descontado los mejores resultados; no obstante, no hay dudas de que, en cada individuo de la organización, encontraremos habilidades que, mejoradas o correctamente encauzadas, contribuirán al mejor desempeño global.

En tal sentido, los aportes a la práctica administrativa –específicamente, de la dirección– han sido bastante amplios. La motivación y el liderazgo, como equipos de trabajo, pueblan la literatura especializada, y desde luego, por su relevancia, son temas que también tienen cabida en otros capítulos de esta obra.

Fruto del contacto permanente con el trabajador y del proceso que evalúe su desempeño, se observará que las carreras de las personas tienen altibajos, con picos de actividad febril, alta motivación y altos índices de productividad, simas en las que tanto el rendimiento como el interés y, posiblemente, la psiquis parecen atravesar una profunda depresión, y largos períodos intermedios en los que el equilibrio prima, conduciendo a desempeños ligados a lo estándar.

La atención ha de focalizar la fase de depresión. Cuando el empleado muestra des contento generalizado, apatía o maltrato hacia clientes, superiores y compañeros de trabajo, es preciso actuar con premura. Robbins (1999, p. 533) señala estrategias de sencilla implementación y resultados importantes:

- Rotación de puestos.
- Ampliación o enriquecimiento del puesto.

La rotación implica un cambio de tareas, con responsabilidades y ejercicio de capacidades similares. Es necesario prever en este caso un entrenamiento que pueda ser requerido y sopesar también el impacto del cambio en el trabajador.

La ampliación, enriquecimiento o expansión horizontal del puesto significa mayores responsabilidades o la adición de funciones a las existentes. Como en el caso anterior, es recomendable analizar los efectos que pudiere causar si el trabajador rechaza la acción o si, movido por aquélla, eleva sus pretensiones salariales.

Cuando se trata de dotar el puesto de mayor control, toma de decisiones y participación en la actividad desde la planeación misma, se habla de "enriquecimiento o ampliación vertical". Con objetivos similares, pero con un alcance mayor, ha trascendido el *"empowerment",* concepto que alcanza a la empresa en su conjunto y que, más que una técnica, denota un ambiente en el que los trabajadores de cualquier nivel tienen acceso a toda la información pertinente, influencia apreciable en las actividades, los procesos y los estándares dentro de sus sectores, y en el poder decisional en cuestiones relacionadas. Su objetivo también se centra en mejoras actitudinales, mayor satisfacción en el trabajo, compromiso y entusiasmo, aspectos esenciales para optimizar el desempeño.

Cuando la situación hace crisis y se observa un riesgo potencial hacia la salud del trabajador, o aparecen conflictos que enturbian el clima laboral, las acciones han de ser aplicadas con urgencia. En el primer caso, puede promoverse un alejamiento temporal del trabajador, sin menoscabo, obviamente, de sus derechos contractuales y sin descuido de las prácticas asistenciales que sean necesarias. Para el segundo caso, y en función de la gravedad de los eventos suscitados, se pueden impulsar el inicio de las averiguaciones pertinentes y la utilización de los mecanismos formales de control disciplinario.

Como solución para algunas de estas situaciones comentadas, se recomienda el traslado del trabajador a otro sector. En principio, el movimiento logra descomprimir la situación en el lugar de origen, pero cabe la posibilidad de que, en la prisa por solucionar el conflicto, tal problema sólo sea transferido a lugares que no lo tuvieren. Podría aconsejarse la articulación en la estructura de un sector que, a modo de sitio de paso, permita la ubicación provisoria del trabajador, lo atienda y le provea contención para minimizar, con ello, los impactos de la circunstancia que atraviesa.

Capacitación

Los nuevos escenarios promueven mayores esfuerzos para permanecer a la altura de las exigencias; el continuo accionar y el paso del tiempo desgastan equipos y procesos, y vuelven insuficientes o caducas las estrategias que en su momento resultaron exitosas. El trabajador tampoco es ajeno a ello; puede ver mermadas destrezas y capacidades motrices. Durante su vida, adquiere formación, incrementa su experiencia y perfecciona sus capacidades con el objeto de estar mejor preparado para las exigencias del mundo del trabajo.

No obstante, en el desarrollo de su carrera, también requiere actualización. "Los empleados competentes no permanecen por siempre competentes. Las habilidades se deterioran y pueden volverse obsoletas" (Robbins, 1999, p. 556). De allí la importancia de examinar competencias y planificar su optimización, con miras a fortalecer su calificación frente a exigencias de desempeño cada vez mayores.

El término "competencias" define una "combinación de conocimientos, capacidades y comportamientos que se pueden utilizar e implementar directamente en un contexto profesional" (Le Boterf, Barzucchetti y Vincent, 1993, p. 33) y, específicamente, un ambiente de trabajo. De manera que el desempeño de la organización guarda estrecha relación con el conjunto de competencias de sus miembros; de allí la importancia de propiciar un sistema que las analice, detecte necesidades presentes y futuras, y genere las estrategias y los programas que habrán de implementar para adecuarlas.

La capacitación se erige, así, como el proceso sistemático orientado a fomentar el aprendizaje, favoreciendo en sus integrantes la adopción de habilidades, actitudes y saberes apropiados para ejercer mejor las tareas, y, con ello, contribuir al cumplimiento eficiente de la misión y de los objetivos estratégicos organizacionales.

Desarrollar capacitación no es solamente dictar cursos; es un valioso esquema que, partiendo de la concepción y la política de recursos humanos de la empresa, alcanza a todo su personal, para promover el aprendizaje, la actualización y el refuerzo que precisa el colectivo empresarial para hacer frente a los nuevos retos.

Teniendo en cuenta que se trata de una actividad integral, se puede afirmar que alcanza las siguientes fases:

- Revisión y diagnóstico de necesidades.
- Diseño de programas.
- Implementación.
- Evaluación.

El punto de partida se focaliza en la obtención y en el análisis de la información suministrada por responsables del sector, proveniente de las evaluaciones de desempeño, suministrada en formularios de encuesta y pedidos directos del trabajador, o, indirectamente, canalizada a través de las asociaciones de los mismos.

La fase de diseño se concreta a partir del diagnóstico de necesidades y en función de la pertinencia y la correspondencia que aquéllas reflejen respecto de las competencias a las que se enfoca. Además, determinará las personas a quienes se dirige, el período de aplicación, los contenidos y la metodología a utilizar, los recursos económicos, tecnológicos y humanos que se precisan para llevar a cabo el programa, los resultados esperados y, finalmente, las rutinas o indicadores que permitan su evaluación.

La implementación es el desarrollo propiamente dicho del programa de capacitación; es el ambiente en el que confluyen objetivos, metodologías, instructores y trabajadores, así como también materiales de apoyo, ejercitaciones y evaluaciones.

La evaluación, en tanto, es la actividad que dota a la organización del instrumental y la retroalimentación necesarios para verificar el correcto desarrollo del programa y el alcance de los objetivos formulados en función de las competencias que oportunamente se propuso adquirir.

El *coaching* forma parte de los instrumentos que utiliza la gestión moderna en capacitación. Sus objetivos también apuntan a favorecer el potencial de los trabajadores, pero asimismo a generar su crecimiento a partir de la confianza. Propone un enfoque para mejorar aptitudes y comportamientos que resulten útiles en sus propias vidas, además de serlo en el ámbito del trabajo. El *coaching* tiende a estimular la comunicación, brinda orientación y colaboración para asegurar la realización personal, la participación y la disposición creativa, como elementos clave que potencien los ambientes de trabajo.

Desvinculación

Las personas iniciaron una relación laboral y, a lo largo del tiempo, seguramente tuvieron la oportunidad de desarrollar su carrera en la organización; se prepararon y actualizaron en conocimientos y habilidades; en general, desempeñaron variados puestos de trabajo o fueron promovidas a mayores responsabilidades; finalmente, por diversas razones, se desvincularon de las organizaciones para las que trabajaron. Algunas de éstas pueden obedecer a:

- Un nuevo trabajo en otra organización.
- Necesidad de tiempo disponible para atender situaciones familiares o estudios por realizar.
- Insatisfacción con el trabajo.
- Causas relacionadas con la aplicación de procedimientos disciplinarios resultantes de conflictos.
- Situaciones de afectación de la salud.
- Jubilación.

Todas las anteriores son situaciones comprensibles y atendibles, y no deben ser pasadas por alto por la administración, pues podrían estar alertando sobre circunstancias distintas o deficiencias que habría que estudiar y corregir. Algunos de estos alejamientos pueden denotar problemas relacionados con la autoridad o la interrelación de las personas, las tareas y los procesos de trabajo, remuneraciones no atrayentes o trabajos de riesgo, los que, analizados, deben aportar las correspondientes acciones de corrección.

En el cierre de esta parte del capítulo, se le dedicará especial atención al retiro del trabajador motivado por la edad de jubilación. Así como el inicio de la carrera hacía hincapié en un proceso destinado a satisfacer las expectativas del nuevo trabajador brindándole el mejor recibimiento, es loable también que para la etapa final se tenga una actitud empresarial acorde.

El paso del tiempo mengua las condiciones generales de nuestra naturaleza humana; eso fue entendido así por gobiernos y legislaciones para reconocer el derecho que asiste a cualquier trabajador de obtener, al cabo de cierta edad, el goce de una jubilación. La misma comprende un pago similar al de la remuneración previa y la prestación de beneficios médico-asistenciales. Es un justo premio para quien contribuyó con su esfuerzo a la organización y motivo de satisfacción por el deber cumplido.

Cabe anotar, sin embargo, varias consideraciones que desdibujan tal momento.

- Algunas legislaciones han definido un límite de edad –60 a 65 años– que se quedó anclado en los indicadores de expectativa de vida de épocas pasadas. Mirada en forma independiente, tal limitación no parece guardar relación actualmente con las condiciones generales de vida, ni tener en cuenta las capacidades motoras ni, mucho menos, las intelectuales o creativas. Por otra parte, tampoco se suele considerar que una persona a dicha edad tiene un caudal de experiencias que resultaría ideal transmitir a nuevas generaciones, como lo enseñan, por ejemplo, las culturas orientales.
- El pago en concepto de jubilación no es exactamente igual a la remuneración percibida en actividad; el primero suele calcularse sobre promedios de períodos muy amplios, por lo cual el resultante es un haber jubilatorio bastante menor e insuficiente ya desde el momento mismo del inicio. Si a ello se le agrega el escaso interés de los gobiernos en disponer revisiones sobre dicho pago, con infortunada frecuencia es común encontrar que hay jubilados con edades avanzadas y emolumentos que de ninguna manera se condicen con las condiciones mínimas de subsistencia.
- Una persona que ha llegado a la edad en cuestión ha aportado servicios durante la mayor parte de su vida e hizo lazos afectivos en el núcleo organizacional, quizás olvidando un poco los propios en el seno familiar y de amistades; muy posiblemente, no está dispuesta a continuar trabajando en otra actividad, si es que tuvo la previsión de prepararse oportunamente. El momento de la jubilación marca, así, el comienzo de una nueva forma de vida, en la cual retomará con esfuerzo nexos relegados o intentará obtenerlos a partir de entonces.

Como se aprecia, no hubo tal momento triunfal y sí una situación de cambio cargada de gran preocupación. ¿No correspondería que la empresa realizara alguna acción para morigerar dichos eventos? Afortunadamente, algunas organizaciones así lo consideran y, aunque por ahora son contados los casos, ya existen ejemplos que superan la simple medalla o el reloj de oro como gesto de despedida, para asumir que también dentro de las responsabilidades sociales empresariales cabe

la programación de actividades para preparar el cambio y sortear de manera amable esta nueva realidad. Los programas que se están poniendo en práctica en algunas empresas anticipan en varios años el momento de la jubilación y convocan al futuro jubilado a participar de un evento que lo motiva a aprender y desempeñar nuevos roles, a reencontrar lazos familiares, a disfrutar de la recreación y hasta a recibir asistencia para la realización de trámites en muchos casos dificultosos. Estemos seguros de que con esto habremos también mejorado la gestión orientada hacia y por la gente que hace grande a la organización.

Caso 2

Jubilación: analizar y comentar situaciones conocidas similares

Pedrito se jubila y comienza una nueva etapa...

Pedrito ya cumplió la edad de retiro. Durante más de 40 años, estuvo trabajando, al comienzo, en varias empresas y haciendo cosas diversas; luego, se vinculó con el Instituto Superior de Economía y allí ha permanecido desde entonces. Hizo una larga carrera en el tiempo, aunque sus tareas no cambiaron mucho; tampoco cambiaron su forma de ser, su compañerismo y su entusiasmo. Al principio, fue empleado de mantenimiento, después, chofer, y años más tarde, encargado de la atención de visitantes a la sala de profesores, puesto que disfrutaba por la variedad de actividades y la cantidad de personas que a diario conocía.

Mas recientemente se vio aquejado por problemas de salud y cambio sus funciones a otras mas livianas en el sector de correspondencia. Allí ha estado desempeñándose durante los últimos tiempos junto a otros 5 compañeros. Siempre ha sido cumplidor y extiende su jornada desde temprano en la mañana hasta el final de la tarde. Su rendimiento ha mermado como su salud y aunque podría retirarse no desea hacerlo.

No me quiero jubilar; manifiesta, ¿Qué me pongo a hacer?, además piensa, ¡con la jubilación no me va a alcanzar para vivir!

Sus compañeros no piensan de igual manera, y lo presionan un poco justificándole de muchas maneras el retiro; claro, es una oportunidad para promover. Finalmente la oficina de personal le envía la nota de retiro y lo invita a pasar de inmediato a devolver sus elementos de trabajo y a retirar la medalla que se otorga en estos casos.

Con una extraña sensación de vacío se despide de todos y camino a casa aún no atina a pensar como serán sus días a partir de entonces. Allí encontrará refugio, también tiene sus afectos, aunque le va a costar mucho adaptarse. Intenta darse ánimo y esboza una mínima programación. Ahora sí a levantarme tarde piensa; pero a la mañana siguiente el sueño no lo acompañó y ya se levantó como siempre. Bueno! reacciona conforme, haré cosas en casa, todas aquellas que nunca pude terminar; a los pocos minutos ya estaba sintiendo que estorbaba un poco las actividades cotidianas de su esposa que muy comprensiva le instó a salir a pasear por el parque y de paso cuidar del último nieto.

Es solo un día, pero prosiguieron muchos más; la desmotivación y su salud ahora precaria, también le están dando sus avisos.

PREGUNTAS Y EJERCICIOS

1. ¿Qué elementos o factores considera usted indispensables para el éxito de la gestión empresarial?
2. ¿Qué papel cumplen las personas en el desarrollo de la misión de la organización?
3. ¿Cómo se integra un puesto de trabajo y cómo se relaciona éste con la estructura?
4. Elabore una descripción de un puesto de trabajo.
5. ¿Considera la capacitación como un gasto innecesario o como una inversión prioritaria? Justifique su respuesta.

BIBLIOGRAFÍA

Ader, J. J. y otros, *Organizaciones,* Paidós, Buenos Aires, 1992.

Bohlander, G., S. Snell y A. Sherman, *Administración de recursos humanos,* Thomson Learning, México, 2001.

Drucker, P., *La gerencia,* El Ateneo, Buenos Aires, 1995.

Le Boterf, G., S. Barzucchetti y F. Vincent, *Cómo gestionar la calidad de la formación,* Gestión 2000/AEDIPE, Barcelona, 1993.

Pfeffer, J., *Organizaciones y teoría de la organización,* El Ateneo, Buenos Aires, 1995.

Robbins, S. P., *Comportamiento organizacional,* Prentice Hall/Pearson, México, 1999.

Stoner, J., *Administración,* Pearson, México, 1996.



El proceso de emprender

Por Gabriel Jacobsohn

Emprender y administrar

Las empresas, como los hombres, tienen diferentes etapas en su ciclo de vida. Así como la medicina infantil tiene diferencias con la de adultos, la administración de nuevas empresas tiene diferencias con la de organizaciones ya establecidas. Es por eso que en el mundo de los negocios se habla de entrepreneurship y CEOship para referirse a las competencias necesarias para la creación y los años de vida iniciales de una empresa, en el primer caso, y a las que se deberían tener para la gestión de empresas ya establecidas, en el segundo.

En ese sentido, Howard Stevenson (1983) muestra las diferencias entre lo que es una orientación emprendedora y una orientación administrativa de la gerencia, a través de seis dimensiones.

Emprendedor	Dimensión	Administrador
La percepción y la búsqueda de oportunidades conducen el proceso.	**Orientación estratégica**	El aprovechamiento de los recursos existentes conduce el proceso.
Es inmediato. El período de prueba es corto. Si no funciona, la oportunidad se desecha.	**Compromiso con la oportunidad**	Es lento y evolutivo. Hay por delante un período largo hasta desechar la oportunidad.
Los recursos se comprometen de a poco. Hay múltiples etapas, con mínima exposición en cada una.	**Compromiso con los recursos**	Se obtiene el presupuesto total antes de poner en marcha los objetivos.
Privilegia el uso de los recursos en lugar de su propiedad.	**Control de los recursos**	Es importante la posesión de los mismos.
Es chata, con mucho uso de redes sociales informales.	**Estructura gerencial**	Es jerárquica.
Están basadas en el aumento de valor de la empresa y en su distribución entre el equipo.	**Compensaciones**	Están basadas en recursos disponibles y en resultados de corto plazo.

Cuadro 1 Dimensiones de la gestión: comparación entre emprendedor y administrador.

Para reforzar el concepto de *entrepreneurship* –el término “entrepreneurship” no tiene una traducción aceptada en el idioma castellano por el momento; sin embargo, se encuentra traducido en los textos como “espíritu empresarial”, “emprendedorismo”, “emprendedurismo” y “emprendizaje”–, podemos tomar la definición de Jeffrey Timmons (1999) que dice: “El emprendedorismo es una forma de pensar y actuar, obsesiva en la búsqueda de oportunidades, integral en cuanto a su abordaje y gestión, con el propósito de crear valor”. Las características distintivas de los emprendedores son la búsqueda permanente de oportunidades y la creación de valor más allá de los recursos disponibles. A lo largo de este trabajo, me interesa primero que se entienda de qué hablamos cuando hablamos de emprendimientos y emprendedores, y, luego, mostrar un modelo propio de proceso emprendedor y las variables que lo conforman.

Diferentes clasificaciones de empresas y emprendedores

Existen diferentes formas de clasificar al emprendedor y los emprendimientos. La primera clasificación que podemos hacer es en función de la actividad que se decide emprender. En ese sentido, hay emprendedores tecnológicos (Bill Gates-Microsoft), emprendedores culturales (Dicky James y Pichón Baldinú-De La Guarda), emprendedores en la educación (Antonio Sáenz-Universidad de Buenos Aires), emprendedores sociales (Juan Carr-Red Solidaria) y hasta emprendedores en el sector público.

Un tipo especial de emprendedor es el emprendedor serial. Éstos, a diferencia de los emprendedores de "única vez", son personas que crean secuencialmente más de una empresa. Su habilidad se centra en crear una organización, agregarle valor y desprenderse de ella, apropiándose del valor añadido. Un ejemplo de ellos es Martín Varsavsky, un argentino que, entre otras varias, lleva creadas tres empresas importantes en España: Jazztel, Ya.com y FON.

Ahora bien, más allá del sector de actividad, no todos los emprendedores tienen las mismas pretensiones respecto de las dimensiones que esperan que tenga su empresa. David Birch (1987) clasifica a las empresas por sus características de tamaño y su expectativa de crecimiento en:

- **Elefantes:** empresas grandes y adultas con poca capacidad de crecimiento y poca flexibilidad, fuertes como para enfrentarlas (ARCOR, Clarín, Coca-Cola).
- **Ratones:** empresas chicas, sin intenciones de crecer, con gran nivel de adaptación, pocos recursos para enfrentar una competencia fuerte (son las típicas micro y pequeñas empresas).
- **Gacelas:** empresas que nacen chicas pero con intenciones de crecer rápidamente; son muy flexibles, con cambios estratégicos para enfrentar ataques del entorno (Cuatro Cabezas, Asatej, Core Security Technologies).

Al redactar este trabajo, tomé como referencia al emprendedor que crea empresas gacela, por ser las más dinámicas, generadoras de mayor riqueza y empleo, y tener un mayor impacto en las economías de los países que otro tipo de empresas. De todas formas, el modelo de proceso emprendedor puede ser útil para toda clase de organizaciones.

Proceso emprendedor

Pensar en un proceso emprendedor implica pensar en forma dinámica. El emprendedor, al crear y consolidar una empresa, tiene que prestar atención a una serie de aspectos (variables) que deben ir evolucionando en el tiempo para que la nueva empresa se consolide.

Siempre hay un punto de partida. Si lo pensáramos desde las tareas, el emprender atraviesa diferentes fases: la búsqueda de ideas, la evaluación de si son o no oportunidades, la implementación inicial y el manejo del crecimiento (si es que quiere y puede crecer). Si lo pensáramos desde lo que el emprendedor posee, podemos decir que tiene algunos recursos y una red de relaciones, y que el entorno que percibe le ofrece oportunidades. En ese contexto, aparece el compromiso: compromiso con una oportunidad, compromiso con un equipo y compromiso por crear una organización. El esquema siguiente muestra un modelo de proceso emprendedor.

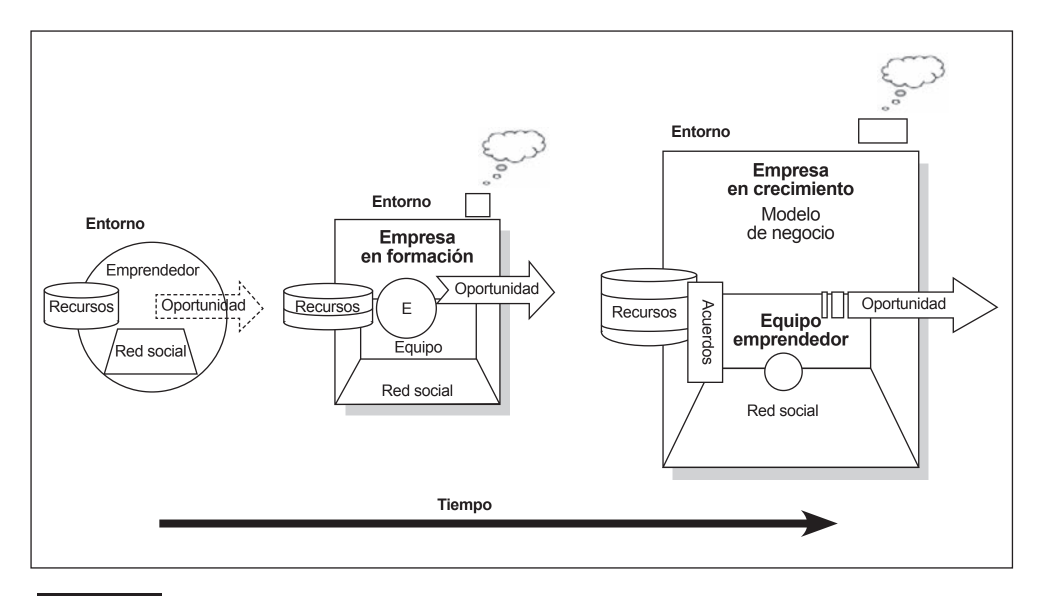


Figura 1 Modelo de proceso emprendedor.

En el esquema puede verse que el punto de partida es el emprendedor –hablo en un primer momento de un emprendedor para facilitar la lectura del texto, pero me refiero tanto a emprendedores individuales como a equipos de más de un emprendedor–, el cual, a partir de su compromiso, intenta crear una empresa. Lo que percibe como oportunidad o el deseo de encontrarla es "la zanahoria" que mueve el proceso. Al inicio, posee pocos recursos, cuenta con una red de relaciones inconexas y no tiene un modelo de negocio definido. Algunos buscan formar un equipo con el cual conseguir los recursos para poner en marcha la empresa; otros empiezan solos.

Durante la formación de la empresa, el emprendedor acumula una cantidad de conocimientos, habilidades y otros recursos, dependiendo de su energía y su capacidad de aprender. Para ello, agranda su red social (relaciones), la cual pasará a ser el pilar de la empresa. Esta red es la que le permite conseguir los recursos necesarios para hacer crecer la empresa: formar un equipo, obtener financiamiento, clientes, proveedores, etc.; todo eso lleva a darle legitimidad a la nueva empresa y ayuda a encaminarla hacia el éxito. Los recursos que eran solamente del emprendedor ahora pasan a ser de la empresa, aunque el emprendedor es el centro de este nuevo sistema.

Con el tiempo, la oportunidad, que en un principio se pensaba única, se va resignificando, va tomando forma, se abren nuevas y mayores oportunidades, y se define el modelo de negocio que le permitirá al emprendedor aprovecharlas. Para ello, realiza acuerdos con personas o empresas. La red social y su confiabilidad son lo que le posibilita realizar esos acuerdos. El negocio está en marcha y creciendo; el paso

siguiente es consolidarlo. Para transmitir lo que el negocio significa, es importante escribir un plan de negocios. En los siguientes apartados se irá desarrollando cada uno de los elementos del modelo que aquí se han introducido.

El entorno

La interpretación que el emprendedor tiene de lo que sucede en el entorno es la base de su identificación de oportunidades. Todos los días, los diarios nos presentan cómo van cambiando nuestro país y el planeta. Según su voluntad y su capacidad, los emprendedores pueden ver oportunidades de nuevos negocios en medio de tales cambios. Hay cambios que son más fáciles de ver que otros: Internet, en 10 años, nos cambió la forma de informarnos, aprender, comprar, etc.; la medicina cambió la forma de curar con nuevos medicamentos y nuevas tecnologías para intervenciones quirúrgicas (incluso remotas); los teléfonos celulares son accesibles y nos hacen accesibles, cuando hace 25 años era difícil tener un teléfono fijo. Todos estos cambios vienen de la mano de empresas que los perciben antes y abren las puertas a la creación de nuevas empresas.

Algo que distingue a los mejores emprendedores es saber leer los cambios del entorno, por tener mayor acceso a la información, una lectura de la realidad diferente de la de otras personas y una predisposición a actuar. Se dice que, en una situación trágica, “Mientras todos lloran, el emprendedor vende pañuelos”. El estar ahí donde todos lloran, tener una lectura distinta de la realidad, conseguir los pañuelos y animarse a venderlos es lo que los hace diferentes. Es importante entender los cambios en el entorno; entre las fuentes de oportunidades innovadoras que señala Peter Drucker (1986), rescato las siguientes:

- **Cambios políticos o legales:** las leyes regulan y desregulan sectores de actividad. Cambia la ley de jubilaciones y pensiones, y eso abre la posibilidad para las AFJP (administradoras de fondos de jubilaciones y pensiones). Un nuevo gobierno promueve las inversiones en infraestructuras, y se abren las oportunidades para empresas constructoras. Se subsidia el desarrollo de software, y las empresas que no eran competitivas pasan a serlo.
- **Cambios en la estructura del sector:** al cerrar proveedores o clientes en una industria o empresas de clientes, así como al producirse fusiones o adquisiciones, se abren posibilidades de tomar nuevos mercados. Al estar en mala situación una empresa competidora, se puede comprarla y consolidar el mercado. También algunas empresas grandes ceden actividades a empresas chicas a través de la subcontratación. Por eso, el seguimiento de un sector y el conocimiento de lo que en él está sucediendo favorecen encontrar oportunidades.
- **Cambios sociales y demográficos:** al cambiar la gente de costumbres, se abren nuevas posibilidades. En los Estados Unidos, el 11 de septiembre de 2001 revitalizó la venta de banderas. La inseguridad hace cambiar los lugares donde la gente compra y la forma de pago. Hoy, las góndolas de los

supermercados están repletas de diferentes varietales (malbec, cabernet sauvignon, syrah, merlot, etc.), que hace 10 años eran consumo de pocos, pero es difícil encontrar vinos de mesa (vinos genéricos que utilizan más de una variedad de uva en su elaboración), que eran los más vendidos en ese momento. La mayor dedicación al trabajo y el menor tiempo libre permiten que se beneficien empresas de alimentos congelados, lavaderos automáticos con sistemas de valet, etcétera.

- **Cambios tecnológicos:** las tecnologías que surgen favorecen las innovaciones en procesos y productos. Sin Internet ni comunicaciones más rápidas, las librerías digitales o los sitios de remates serían impensados. La fotografía digital cambió las cámaras fotográficas, pero también la forma de ver e imprimir fotos. Asimismo, la nanotecnología está cambiando muchos sectores económicos.

Como se ve en el siguiente esquema, los cambios generan oportunidades que se aprovechan mediante innovaciones. Esas innovaciones pueden ser de diferente tipo.

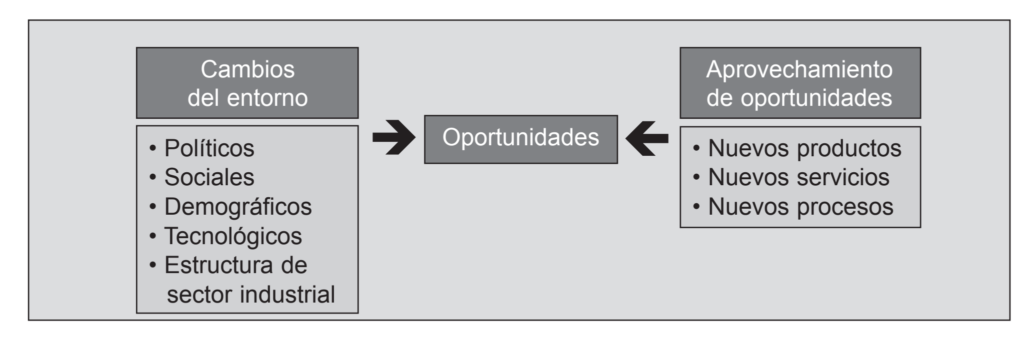


Figura 2 Cambios del entorno y oportunidades.

Existen tantas oportunidades de negocios como negocios hay en el mundo, pero no todas tienen las mismas dimensiones. Por eso, entender el entorno permite entender dónde nos conviene emprender. No es lo mismo sembrar en la pampa húmeda que en el desierto; en los dos lados es posible cosechar, pero las probabilidades de éxito en el desierto son menores. Por esa razón, es importante entender el ciclo de vida del sector donde se emprende.

Si hiciéramos una línea continua con sectores emergentes y sectores maduros, podríamos ver que, para los emprendedores, los sectores emergentes son más parecidos a sembrar en la pampa húmeda; los sectores emergentes surgen a causa de los cambios en el entorno. Estos cambios convierten al sector emergente en un tablero donde las empresas no tienen reglas claras de cómo jugar, lo cual genera oportunidades, pero también riesgos. La novedad del sector, el pequeño tamaño inicial, la incertidumbre respecto de la tecnología, la poca claridad respecto de cuál es la estrategia apropiada, la falta de información respecto del mercado, los costos elevados a causa de la pequeña dimensión del mercado al inicio, así como una cantidad de empresas

nuevas, son elementos que hacen que no sea claro cuáles empresas dominarán ese mercado (Porter, 1999). Como las barreras de entrada son relativamente bajas en ese momento, no se necesita experiencia previa y es fácil ingresar en el mercado en cuestión. En la medida en que el tamaño del sector crece y la tecnología madura, las barreras tienden a subir. Por eso, las empresas tienen que buscar nuevas formas de defender su posición, lo cual puede requerir mayores compromisos de capital que los que han sido necesarios en las primeras fases (Porter, 1982 y 1999). En esa dinámica, muchas de las nuevas empresas son compradas, se fusionan o cierran.

Crear empresas en sectores maduros se parece a sembrar en el desierto. Eso no quiere decir que sea imposible, sino que es más duro. Estos sectores se caracterizan por la disminución del crecimiento, la existencia de empresas fuertemente establecidas, la mayor dificultad en la creación de nuevos productos, la búsqueda de ventajas en las actividades básicas de la cadena del valor, el aumento de la competencia por la participación del mercado, el mayor conocimiento y la mayor experiencia de los clientes, la mayor oferta de fuerza de trabajo especializada y la menor capacidad de absorción de la misma por parte de las empresas. Los factores que motivan la entrada a sectores maduros son la explotación de segmentos rentables de alto crecimiento, la concentración de una demanda fragmentada, la menor necesidad de inversión (en relación con los sectores emergentes) y el desarrollo de un modelo de negocio diferente de los dominantes hasta ese momento.

Las empresas que participan en sectores maduros se enfrentan a mercados de escaso crecimiento (donde no se puede tomar participación de mercado con facilidad), por lo que tienen que poner energía en incrementar la rivalidad, crecer por medio de adquisiciones o fusiones, y/o centrarse en temas internos tales como procedimientos eficientes, un riguroso sistema de control, sistemas de distribución competitivos, etc. El peligro más grande que enfrentan las empresas que ingresan en sectores maduros es caer en una guerra de precios apenas ingresan; esto las dejarían sin posibilidades de autogenerar efectivo para financiar su crecimiento.

Otro factor importante para rescatar de las enseñanzas de Michael Porter es que los sectores de bajas barreras de entrada y bajas barreras de salida son los menos propensos a albergar empresas de alto crecimiento. El cuadro 2 (Eckhard, 2002, en Shane, 2005, p. 3) muestra en qué actividades se encuentran las empresas de más crecimiento en los Estados Unidos. Un 4,2% de las empresas de mayor crecimiento entre 1988 y 2000 son del sector de computadoras y equipos de oficina, mientras que en los sectores de hoteles, talleres mecánicos y hogares de ancianos (todos de bajas barreras de entrada y maduros), la cantidad de empresas es del 0,004%. Eso significa que las probabilidades de crear empresas de alto crecimiento en el sector de computadoras y equipos de oficina en relación con los más tradicionales son de 1.000 a 1.

Sectores donde surgieron empresas de alto crecimiento en EE.UU.	
Molinos de pasta de madera	18,2
Computadoras y equipos de oficina	4,2
Misiles guiados, vehículos espaciales, partes	3,3
Alquiler de vagones de tren	2,2
Instrumentos de medición y control	2,0
Equipos de búsqueda y navegación	1,9
Equipos de comunicación	1,9
Medicamentos	1,8
Servicios legales	0,008
Lugares para comer y beber	0,007
Inmobiliarias	0,006
Panaderías	0,005
Hoteles y moteles	0,005
Talleres mecánicos	0,004
Hogares de ancianos	0,004
Alquiler de videos	0,004

Cuadro 2 Porcentaje de nuevas empresas que fueron inc 500 por sector (1988-2000).

Una vez que entendemos el entorno como fuente de oportunidades y escenario en el que vamos a actuar, debemos saber separar las buenas oportunidades de las malas, tal como separamos la buena fruta de la mala a la hora de elegir lo que vamos a comer.

Las oportunidades

Ideas y oportunidades no son lo mismo. Mucha gente tiene ideas, algunas malas y otras buenas, pero tener una idea no implica materializarla. Hubo varias personas que tuvieron la idea de crear un objeto que volara y permitiera trasladarse por el aire, hasta que los hermanos Wright la materializaron. Sin embargo, haber creado el avión sólo los convirtió en inventores; fueron grandes emprendedores no por haber vendido el primer avión de la historia, sino por fundar la American Wright Company en 1909, que luego de seis años vendieron en 500 mil dólares de ese momento (si ajustamos esa cifra por inflación, serían unos 10 millones de dólares de 2006).

Una idea se convierte en oportunidad si está relacionada con un producto o servicio que crea o agrega valor para su comprador o usuario final; si hay alguien dispuesto a pagar por ese producto o servicio por encima de su costo; y, por último, si puede ser implementada. Hay muchos inventores que se quedan conformes al terminar su invento, pero para ser emprendedor hay que dar un paso más, comprometerse completamente en crear una organización que lo usufructúe.

No todas las oportunidades que consideran los emprendedores son buenas; para ello, deben tener la mayoría de las siguientes características:

- Un mercado grande y/o en expansión.
- Un equipo competente para aprovechar la oportunidad.
- Competidores no fuertes.
- Bajos requerimientos de capital al inicio.
- Posibilidad de crear barreras de entrada una vez creada la empresa.
- Plazos razonables para llegar al punto de equilibrio.
- Alto potencial de rentabilidad.
- Permitir la escalabilidad.

Aunque parece que las oportunidades surgen solamente de un largo proceso de reflexión, en realidad, aparecen y toman forma luego de numerosas interacciones con otras personas. La mayoría de las oportunidades tienen su fuente en trabajos previos, tras haber escuchado a potenciales clientes, proveedores y expertos, o haber conversado con amigos y conocidos. Estas conversaciones permiten, a veces, descubrir la semilla de la idea o darle el formato adecuado para que sea una oportunidad. Los grandes emprendedores tienen maestría para escuchar; ante las críticas a su modelo de negocio, lo transforman sobre la base de las recomendaciones que les hacen, si siguen percibiendo que tiene potencial, o, si perciben debilidades estructurales, se dedican a otra cosa.

El emprendedor

Los emprendedores tienen características diferentes de otras personas. Se han realizado distintos estudios para buscar las características del emprendedor; entre otras, se les asignan las siguientes: líderes, innovadores, creadores, visionarios, rompedores de reglas, hacedores *(doers),* determinados, codiciosos, agentes de cambio, optimistas, tomadores de riesgo y excelentes comunicadores.

En la formación de los emprendedores influyen tanto su educación informal como su educación formal. En la primera, intervienen mucho los padres y otros referentes; en lo que respecta a la segunda, las instituciones educativas tienen mucho que enseñar y aprender. En un trabajo que realicé con Liyis Gómez (2006), señalamos que un emprendedor tiene competencias que va desarrollando a lo largo de sus estudios formales, que le permiten emprender. Cuando hablamos de competencias, estamos señalando cuatro aspectos: actitudes –una actitud es la disposición de un individuo a responder favorable o desfavorablemente a un objeto, persona o evento–, habilidades, conocimientos y valores, en las cuales las instituciones educativas deberían formar a sus estudiantes.

Muchas veces, las universidades centran su formación en los conocimientos, pero se olvidan de los otros tres aspectos. Sumada a sus competencias personales está la energía que el emprendedor le dedica a la empresa; energía y competencias son aspectos fundamentales a la hora de poner en marcha una empresa y hacerla

crecer (Veciana, 2005). El siguiente cuadro muestra un listado de competencias emprendedoras a desarrollar en la educación formal.

Actitudes	Conocimientos	Habilidades	Valores
Percepción positiva de emprender.	Conocer el sector de actividad donde uno se mueve.	Adaptarse a nuevas situaciones.	Honestidad.
Pasión por lo que se hace.	Planificación.	Comunicarse efectivamente.	Integridad.
Necesidad de logros.	Gestión financiera.	Manejar la ambigüedad.	Responsabilidad.
Atención a las oportunidades.	Gestión de operaciones.	Soportar períodos de gran intensidad de trabajo.	Compromiso con la excelencia.
Confort con la incertidumbre.	Gestión comercial.	Liderar.	Compromiso social.
Aceptación en cuanto a tomar riesgos.		Engendrar confianza en otras personas.	Compromiso con la propia gente.
Independencia.		Conducir y comprometer equipos.	Liderazgo.
Confianza en uno mismo.		Negociar.	"Coopetencia".
Tolerancia al fracaso.		Reconocer oportunidades.	Pluralismo.
Compromiso y perseverancia.		Poner acciones en marcha.	
Humildad.		Tomar decisiones.	
Flexibilidad ante los cambios.		Aprender de la experiencia. Ser creativo.	

Cuadro 3 Competencias emprendedoras.

Una distinción importante es que los valores no hacen que una persona sea emprendedora. Hay emprendedores a los que les gusta el trabajo en equipo y otros que son individualistas; unos son solidarios y otros, egoístas; unos son cooperativos y otros, competitivos; unos son humildes y otros, egocéntricos; etc. La incorporación de valores emprendedores constituye un elemento que distingue programas de emprendimiento; es tan importante como el desarrollo de actitudes,

habilidades y conocimientos, aunque no son un factor de éxito del emprendedor como tal, sino un factor de integridad del emprendedor como individuo.

El emprendedor debe entender la separación entre propiedad y gestión, algo que es difícil de hacer en una empresa destinada a ser familiar, pero que es muy importante tener en claro en una empresa emprendedora. La evolución de la empresa en el tiempo hace que, en algún momento, se consolide y formalice su funcionamiento. En ese punto, el emprendedor deberá haber ganado nuevas competencias para manejar una empresa estable. Si no obtiene esas nuevas competencias, tiene poco por agregar a la empresa consolidada; entonces, lo mejor que podrá hacer es dejarla en manos de un gerente que la conduzca de tal forma de agregarle el mayor valor posible, para, llegado el momento de venderla, apropiarse de él.

El equipo

Cuando se hablaba de emprendimientos destacados, siempre se los asociaba con un único emprendedor. Últimamente, los casos de Hotmail, Google o YouTube nos muestran más de un emprendedor. Esto demuestra que, más allá de las caras visibles de esas empresas, la formación de un equipo de calidad y ambicioso es la diferencia que permite que lleguen a ser del tipo gacela, en lugar de ratón.

No todos los equipos se forman de la misma manera, pero se pueden encontrar dos formas típicas. Por un lado, un emprendedor que tiene una idea y va convenciendo a un grupo de personas que cree aportarían valor a su negocio de que se sumen a él. Por otra parte, los equipos de amigos, que se conocen desde hace tiempo y deciden hacer algo juntos; la idea va detrás de ello. Los acuerdos que se constituyan, en especial, en cuanto a responsabilidades y participación en la propiedad de la empresa, son uno de los elementos prioritarios a abordar, aunque nada fáciles, pues constituyen la fuente fundamental de ruptura en los equipos.

A su vez, los emprendedores de éxito reconocen las brechas entre las competencias propias y las que necesita la nueva empresa para ser exitosa, y se atreven a sumar al equipo a individuos mejores que ellos. En ocasiones, es difícil ofrecer altos salarios a las personas para que se incorporen a la nueva empresa, pero se pueden ofrecer incentivos, desafíos interesantes y futura participación en la empresa como forma de motivarlas.

Los primeros años de la empresa, tal como lo señala E. Schein (1988), son fundamentales en la constitución de una cultura, por lo cual, al sumar personas al equipo, habrá que tener en cuenta que sus valores estén alineados con los del equipo emprendedor para permitir una buena cohesión. Otro aspecto importante es coincidir respecto del compromiso de hacer que la nueva empresa sume valor y respecto del momento en que se puede apropiar ese valor.

Tener buenos mentores hace también una diferencia importante a la hora de hacer crecer la empresa. Los mentores son personas que hacen de asesores sin

involucrarse en el día a día; algunos son, a su vez, inversores. Lo importante es que a la nueva empresa le sumen su experiencia, sus conocimientos, sus contactos y su prestigio. En términos del equipo ampliado, el emprendedor asimismo debe ocuparse de conseguir buenos abogados y contadores.

La red social

En primer lugar, quisiera aclarar que este apartado es una reelaboración de un artículo de mi autoría publicado en la revista *F5* (septiembre-octubre de 2005).

Las redes sociales son un elemento muy importante de la creación de empresas dinámicas (Kantis y otros, 2002). Gran cantidad de estudios internacionales muestran que entenderlas, desarrollarlas y aprovecharlas constituyen la diferencia entre las empresas exitosas y las que no lo son. Las redes sociales son proveedoras de información, asesoramiento, clientes, proveedores, financiamiento y otros dos recursos fundamentales: legitimidad y respaldo emocional.

Algunos autores hablan de “capital social” para referirse a la red social del emprendedor. No es menor reconocer que la acumulación de relaciones es similar a la acumulación de capital; mientras que el capital financiero disminuye al realizar gastos, el capital social se deteriora por la pérdida de confianza. Nuestro capital social está dado por la cantidad de personas para las cuales somos confiables y en las cuales confiamos. Lo que al capital financiero son nuestras cuentas bancarias, al capital social lo son nuestras agendas telefónicas. Un profesional joven tiene menos de 100 vínculos en su agenda; en cambio, uno con 20 años de experiencia debería tener más de 500. Podremos encontrar amigos, familiares, compañeros de estudios, del club o del trabajo, etcétera.

Las redes están formadas por nodos y vínculos. En nuestro caso, cada persona es un nodo de la red y el tipo de relación son los vínculos entre los nodos. Podríamos caracterizar a los vínculos en fuertes, débiles y contactos.

Los vínculos fuertes los conforman personas con las cuales la relación es altamente emocional y de confianza casi “ciega”. Son personas con las que tenemos contacto frecuente o lo hemos tenido durante un tiempo prolongado. Algunos vínculos fuertes pueden ser nuestros hermanos, padres, abuelos, parejas, amigos de años, etc.; una persona tiene normalmente entre 10 y 20 de este tipo de relaciones. Generalmente, los aportes de estos vínculos a la nueva empresa no son de carácter específico; aportan respaldo emocional, legitimidad y los primeros recursos.

Los vínculos débiles son más superficiales y casuales que los anteriores, porque no tienen su sustento en lo emocional y lo afectivo; los contactos con ellos son de corta duración y se producen en forma poco frecuente. Muchas veces, permanecen dormidos por un tiempo hasta que se los vuelve a contactar. Tenemos muchísimos más vínculos débiles que fuertes. Estos vínculos son específicos, es decir, con ellos conversamos solamente de algunos temas. De un vínculo débil no se espera

continuidad, y aunque la confianza debe existir, no es tan fuerte como en el caso anterior. Mark Granovetter (1973) señala que estos vínculos son los más importantes, ya que agregan diversidad, y permiten llegar a más fuentes de información y otros recursos no accesibles a través de nuestros vínculos fuertes.

Los contactos son menos que vínculos. Son encuentros con personas que no conocemos y con las que no tenemos hasta el momento ninguna implicación emocional. Su duración es mínima, quizá sólo un encuentro; generalmente, son pasajeros. Ejemplo de ello son individuos a quienes compramos algo por única vez, alguien que conocemos ocasionalmente en una conferencia o en una reunión de amigos, etc. Los contactos con este tipo de "vínculos" son altamente pragmáticos.

Estas tres categorías nos permiten entender la cantidad y la calidad de las relaciones que tenemos. Es cierto que los límites a veces son difíciles de definir, pero probablemente pocos casos estén en los límites. Tomar la agenda telefónica y empezar a clasificarlos es un buen ejercicio, para, al menos, recordar el capital social acumulado a través de los años. Así como podemos hacer un mapa de la red que tenemos en relación con el tipo de vínculos, también podemos distinguirlos en función de los recursos que pueden aportarnos.

Stanley Milgram (1967) planteó que el mundo es tan pequeño como un pañuelo y que la "distancia" que separa a cualquier persona de otra es apenas de seis vínculos (o menos) entre ella y cualquier otra que quiere contactar. Es decir que, en la medida en que se tengan una red social extensa y los recursos para comunicarse, es posible llegar a cualquier persona en el mundo. Eso implica que si el emprendedor tiene claro qué recursos necesita y dispone de un mapa de su red social, probablemente no encuentre problemas para conseguir los recursos necesarios para ser exitoso; sólo debe dejar el ego de lado y saber pedir lo necesario. Además, como señalamos en el apartado sobre el entorno, el acceso a la buena información tiene una vinculación directa con la calidad de las oportunidades. Una red de relaciones de alta calidad da como resultado una mayor información e ideas de mejor calidad. Por ello, para emprender, es fundamental ser competente en el desarrollo y en el aprovechamiento de redes sociales.

Los recursos

Una vez detectada la oportunidad a aprovechar, el emprendedor no se plantea en ningún momento como limitante los recursos que posee, sino que se pregunta cuáles necesita. Si tiene claro cuáles son los recursos necesarios, empieza a buscar cómo llegar a obtenerlos. Para los aspirantes a emprendedor, pareciera que la falta de recursos es una limitación para comenzar la empresa. Según Jeffrey Timmons (1999), uno de los mayores expertos en el tema, tal hecho "es una ventaja, ya que obliga al empresario a vender y buscar formas originales para conseguir los recursos necesarios para el negocio".

Partiendo de la afirmación de que las empresas también presentan un ciclo de financiamiento durante su ciclo de vida, se toma como referente las empresas denominadas "gacelas" para analizar las diferentes necesidades de recursos financieros, lo que se muestra en el siguiente esquema.

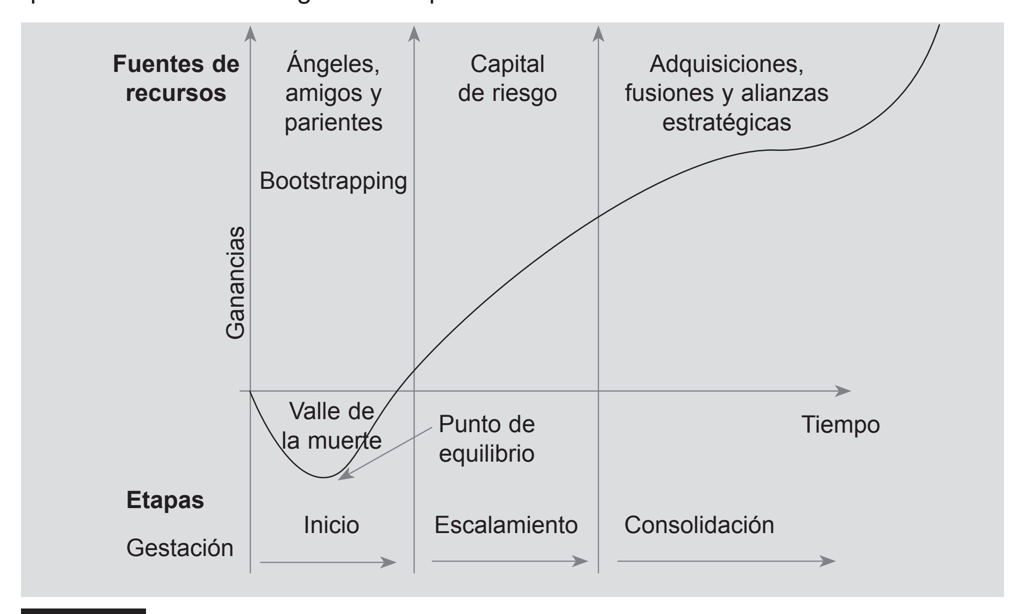


Figura 2 Ciclo de vida de financiamiento de empresas tipo gacela.

La forma tradicional de obtener los recursos necesarios para la empresa es a través de transacciones económicas, es decir, pagando por la propiedad del bien. Pero no siempre el emprendedor debe desembolsar el poco dinero que tiene para conseguir todos los recursos necesarios para empezar. El capital social acumulado previamente favorece la cooperación de otras personas para el acceso a los recursos que precisa la nueva empresa. Utilizándolas, el emprendedor tiene la posibilidad de llevar a cabo transacciones sociales, como por ejemplo el trueque, pedir algún bien prestado a un conocido, asociarse o realizar alianzas.

Puede ser que muchas veces la cantidad de recursos que el emprendedor cree necesitar sea abundante, pero recordemos que los emprendedores exitosos se apropian de esos recursos en forma escalonada. La velocidad de apropiación de recursos seguros será lenta si las redes sociales son pobres; pero si estas redes son ricas, es probable que la adquisición de recursos sea más rápida que mediante transacciones puramente económicas.

A principios de la década de 1990, Amar Bhidé (1992) investigó acerca de cómo se financiaban durante los primeros años las empresas de más crecimiento de los Estados Unidos. Encontró que la mayoría de ellas no recurría ni a préstamos bancarios, ni a inversores ángeles, ni a fondos de capital de riesgo, sino que se financiaban a

través del mecanismo de *bootstrapping.* Aunque no existe una definición única de este término, todas remiten a lo mismo: cómo arreglárselas con la menor cantidad de dinero posible durante la puesta en marcha y los primeros años de una empresa. En realidad, se pueden encontrar una serie de técnicas o métodos usados por creadores de empresas para hallar recursos, maximizar su uso y minimizar el costo explícito de su utilización, buscando dichos recursos dentro de la empresa o consiguiéndolos de otras personas u organizaciones. Ser un explorador de recursos *(bootstrapper)* es un estado mental (Jacobsohn, 2006).

En determinado momento, los fundadores de empresas de alto crecimiento enfrentan desafíos mayores que los del inicio, pues deben tomar frecuentemente nuevos empleados, capacitarlos, crear las reglas de funcionamiento y, sobre todo, obtener el capital de trabajo necesario, el cual debe aumentar en relación directa con el crecimiento de la empresa. Conseguir cómo financiar ese crecimiento no es tarea fácil y, en general, es el principal techo y causa del fracaso de estas empresas. En la Argentina, se crean anualmente al menos 400 empresas que logran un alto crecimiento, pero muchísimas más son las que quedan estancadas y no pueden crecer pese a intentarlo. Los bancos no las financian porque la empresa creada recientemente no puede ofrecer garantías ni varios años de estados contables. ¿Qué hacen las empresas para conseguir el financiamiento que precisan? Recurren al capital de riesgo que brinda capital a cambio de participación accionaria en la empresa donde invierte, con la esperanza de, en algún momento, salir de la inversión con ganancias extraordinarias. Existen dos actores de características diferentes que ofrecen este tipo de financiamientos: los inversores ángeles y las empresas de capital de riesgo *(venture capital).* Mediante esa figura se financiaron emprendimientos como los viajes de Colón, la imprenta de Gutemberg, el automóvil de Ford, empresas como Amazon en el extranjero y como Farmacity, Eki Descuento, Amtec (Neoris), Netizen y Bumeran.com en nuestro país.

Los inversores ángeles son individuos que invierten su propio dinero en empresas con alto potencial de crecimiento, en los primeros meses y/o años de vida. Estas personas no tienen vínculos familiares con el grupo fundador. Los ángeles son una población muy heterogénea; es posible encontrar algunos que invierten unos pocos miles de pesos y otros que invierten más de un millón. Si invirtieron es porque confían plenamente en la visión y en las habilidades del equipo fundador; por lo tanto, no les exigen tareas que demandan mucho tiempo y que no agregan valor, tales como la redacción frecuente de informes, y son pacientes con respecto a los resultados. También colaboran para aumentar el valor de la firma brindando conocimientos y contactos.

Este tipo de inversores invierten para tener una alta apreciación del capital, pero sólo unos pocos lo hacen únicamente por ello. Las razones no económicas por las cuales se involucran con un nuevo negocio son: recibir gratificaciones emocionales (divertirse, disfrutar del éxito vivido como emprendedores o gerentes en el pasado), conseguir flamantes recursos y capacidades (entablar nuevas relaciones, estar al tanto de la evolución de la tecnología y/o los mercados), volcar sus experiencias y conocimientos (siendo mentores del equipo emprendedor, participando

del directorio), crear beneficios sociales (asistir a jóvenes emprendedores, salvar vidas a través de nuevos medicamentos) u obtener algún beneficio de las políticas públicas. Un problema a la hora de encontrarlos es que los inversores ángeles valoran el anonimato, lo cual dificulta llegar a ellos.

Las empresas o fondos de capital de riesgo (ECR) son organizaciones que consiguen dinero de inversores particulares e institucionales (fondos de pensiones, empresas de seguros, etc.) con el fin de obtener alta rentabilidad al invertirlos en empresas no cotizadas en bolsa. Las ECR varían según el objeto de la inversión (generalistas o especializados), el momento de desarrollo de la empresa en el que invierten (inicio, expansión y/o reestructuración) y su forma institucional (independientes o pertenecientes a una gran empresa). La principal diferencia con los inversores ángeles es que, por un lado, poseen una gerencia profesional que trabaja por un salario, y por otro, cobran premios por las ganancias extraordinarias que reciben al vender las empresas en las cuales invirtieron.

Las ECR invierten en la Argentina por arriba del millón de pesos por ronda de inversión. Buscan constituir un portafolio de empresas; normalmente, se espera que de cada 10 inversiones, cinco signifiquen pérdidas totales o parciales, cuatro tengan una rentabilidad normal y una sea tan exitosa que repague con creces las pérdidas de las otras inversiones.

Las ventajas del acceso a esta fuente de capital es que, además de aportar visibilidad, las ECR tienen muchas más relaciones que los inversores ángeles y pueden conseguir buenos negocios para la empresa. Muchas de ellas, incluso, generan sinergias entre las empresas integrantes de su cartera de inversiones. Asimismo, teniendo en cuenta los limitantes que puede tener el equipo emprendedor para generar el crecimiento de la empresa, las ECR colaboran mejorando la constitución del equipo gerencial.

Los acuerdos

La obtención de recursos para la creación de la nueva empresa depende de acuerdos. Algunos acuerdos son escritos y otros son puramente de palabra. Por una cuestión cultural, la mayoría de los emprendedores prefieren los segundos; por una cuestión de tranquilidad para el negocio, son preferibles los primeros.

Los acuerdos pueden involucrar a las siguientes personas:

- **Equipo emprendedor:** tal como lo dijimos anteriormente, al equipo le corresponde distribuir responsabilidades y participación en la propiedad.
- **Empresa con inversores:** en este tipo de acuerdos se fijan fundamentalmente la inversión a recibir, la participación en la propiedad de los inversores, las metas que de la empresa, cómo se asumen los riesgos y las posibles formas en que el inversor recuperará su inversión.

- **Empresa con otras empresas:** algunas empresas surgen gracias a ciertas ventajas que obtienen de acuerdos con proveedores, clientes u otras alianzas que facilitan su crecimiento. Algunos casos son los siguientes:
  - Proveedores que financian insumos por períodos mayores que los típicos en su sector, colocan publicidad en locales o prestan sus canales comerciales.
  - Clientes que financian el desarrollo del producto, pagan licencias con anticipación, incorporan la marca de la nueva empresa como complementador de sus productos, etcétera.
  - Otras empresas que se asocian para comprar, comercializar, distribuir, compartir espacios, etcétera.

El modelo de negocio

El modelo de negocio es lo que hace diferente a una empresa de otra. Si tenemos que plantear qué aspectos lo conforman, es posible señalar una propuesta de valor, un modelo de ingresos, una estructura que se apropie del valor y una propuesta de escalabilidad.

Al hablar de “propuesta de valor”, nos estamos refiriendo a una propuesta de valor para el cliente. Ella es la que hace que el cliente piense a la empresa como diferente de otras empresas. En términos concretos, es aquello que el cliente necesita y espera. José María Veciana (2005) plantea que ese valor se aporta ofreciendo beneficios o disminuyendo costos. Se añade valor a un producto aumentando sus funcionalidades (un teléfono móvil con cámara fotográfica, reproductor de mp3, agenda y navegador de Internet), optimizando sus posibilidades de uso o consumo (un comercio que funciona las 24 horas), incrementando la calidad (los hoteles *boutique*), aportando garantías (mayores tiempos o devolución del producto), mejorando el diseño (de calzado, ropa y todo tipo de productos) o dando facilidades de pago. También se puede añadir valor disminuyendo los costos para el comprador, ya sea en precio (productos similares más baratos), en distancia (recibiendo el producto en el domicilio), en tamaño (minimizando las necesidades de espacio y encargándose del transporte), facilitando la gestión de compra (por ejemplo, al comprar un automóvil) y reduciendo el costo del cambio (por ejemplo, al cambiar de agenda electrónica, poder pasar los datos a la nueva).

Definir un modelo de ingresos implica decidir la forma en que la empresa cobrará por lo que hace. Por ejemplo, si pensamos en los cines, un modelo de ingresos es el de las grandes cadenas que cobran una entrada por ver una película recién estrenada; al ser cara la copia para ellos, no obtienen grandes ganancias a cambio, pero sí las obtienen de la venta de alimentos dentro del cine. Por otra parte, hay cines que proyectan películas más modestas o que no son de estreno, y a los cuales alquilar las copias les cuestan menos, por lo que obtienen sus ganancias principales de la venta de entradas. Cada tipo de empresa puede plantear modelos de ingresos originales.

Habiendo una oportunidad y una propuesta de valor, el emprendedor debe pensar en una forma de operar que permita apropiarse de ese valor. Por ejemplo, Dell pasó de realizar la venta de computadoras en un espacio físico primero a hacerla por teléfono y luego por Internet. Amazon eligió trabajar con redes de editoriales, reemplazando los locales de Barnes & Noble. Para ello, es importante entender la conformación de la cadena de valor de las empresas del sector. Joan Magretta (2002) sostiene: "Todos los modelos de negocios nuevos son modificaciones de la cadena de valor genérica que subyace al sector".

Por último, el equipo emprendedor debe incorporar una propuesta de escalabilidad a su modelo de negocio. No todos los negocios son escalables; algunos funcionan bien cuando son chicos, pero al expandirse los costos, aumentan de igual manera. No es lo mismo escalar un negocio de *software* que una cadena de restaurantes. En el primero, una vez diseñado el programa, darle un soporte físico (CD) y distribuirlo son dos elementos que inciden mínimamente en los costos. Una cadena de restaurantes, al escalar, depende del lugar donde se sitúen los locales, el mobiliario que se adquiera y las personas que se contraten y formen.

El plan de negocios

Finalmente, es importante dedicarle unos párrafos a una herramienta de utilidad para el emprendedor: el plan de negocios. El plan de negocios es un texto que se redacta hoy, cuenta una historia acerca del pasado de la organización y sus creadores, y encierra una promesa acerca de su futuro. Su elaboración tiene una utilidad hacia el interior del equipo emprendedor y otra hacia el exterior del mismo. Al equipo emprendedor le permite ponerse de acuerdo respecto de los puntos de vista de cada uno de sus integrantes, cuestionar supuestos del negocio, identificar información relevante, definir los caminos a seguir y evaluar los riesgos posibles; en definitiva, tener coincidencias acerca de hacia dónde se dirigen y cómo hacerlo. Para las personas ajenas al equipo, es una carta de presentación que hace factible que se involucren en el proyecto nuevos empleados, inversores, asesores, proveedores, clientes, etc. A esta gente la llamaré "potenciales colaboradores". La importancia de estos colaboradores estriba en que son probables fuentes de recursos, tales como información, conocimientos, contactos y también dinero. Un buen plan de negocios debe ser nada más y nada menos que una invitación tentadora y difícil de rechazar.

La redacción de un plan de negocios es un considerable desafío que implicará la puesta en común de ideas por parte del equipo emprendedor, un gran esfuerzo en la recolección de información y en la redacción de una propuesta persuasiva. Éste es un proceso reflexivo que permite cometer errores sobre el papel, lo cual es más barato que corregirlos con la empresa en funcionamiento. Como en cualquier proceso de planificación, es más importante el proceso que el resultado en sí mismo.

Cuanta más información se tenga, más preciso será el plan. Cuantas más alternativas se hayan analizado, seguramente se podrá elegir la que parezca más conveniente y convincente. Ante la dificultad que representa tener "toda" la información

y “todas” las alternativas, muchos emprendedores terminan tomando dos actitudes peligrosas: la parálisis por análisis o la acción sin reflexión. Por eso, hay que entender que, para diferentes tipos de negocios, existen diferentes niveles mínimos de información y de análisis necesarios para presentar en el plan.

El plan está dividido en varias secciones. Su proceso de redacción abarca diversas etapas. Para facilitar la explicación, me permito dividirlo en tres fases. En cada fase se presta mayor atención a algunas secciones que a otras. En la etapa inicial, recomiendo comenzar con la redacción de las primeras ideas del negocio, algo así como un “resumen ejecutivo a *priori”,* la primera definición del producto o servicio, y dedicar la mayor parte del tiempo a la búsqueda de información para la investigación de mercado. En la segunda etapa, el foco debe estar en el diseño del negocio. Con la información recopilada, hay que empezar a definir las estrategias para seguir redactando los planes de *marketing* y de operaciones. Por último, en la tercera etapa, el núcleo deben ser el plan financiero y el cierre del equipo gerencial, y luego, con todo el plan redactado, se debe confeccionar el resumen ejecutivo final.

El siguiente cuadro dará una idea de la secuencia del plan y, a la vez, ayudará a fijar prioridades a la hora de distribuir el tiempo y las tareas a realizar.

Secciones del plan	**Etapas**		
	1	**2**	**3**
Resumen ejecutivo			
La empresa			
Productos y/o servicios			
Equipo			
Mercado			
• Tamaño del mercado.			
• Perfil del cliente.			
• Competencia.			
• Otros factores.			
Plan de marketing			
Plan de producción y procesos			
Política de recursos humanos			
Cronograma de actividades			
Riesgos			
Plan financiero			
Propuesta a inversores			
Anexos			
Dedicación: Nada	Baja	Importante	Muy importante

Cuadro 4 Secciones a redactar en las diferentes etapas del plan de negocios.

Conclusiones

Emprender es un desafío que se plantea una persona o un grupo de personas, las cuales, para lograr que su empresa llegue a tener éxito, deben atravesar varias etapas. En cada una de ellas, van acumulando distintos tipos de recursos y competencias. En ese proceso, es fundamental que el emprendedor tenga una buena comprensión de las variables que vimos a lo largo de este trabajo: el entorno, las oportunidades, el emprendedor mismo, el equipo, la red social, los recursos, los acuerdos y el modelo de negocio. Finalmente, el emprendedor debe ser capaz de comunicar a la empresa lo que le ha sucedido y lo que espera que suceda en el futuro. El presente trabajo tuvo la intención de que el alumno pueda identificar este proceso en diferentes iniciativas emprendedoras, de modo tal de permitirle formar conceptos y aprender tanto de la experiencia propia como de la ajena.

PREGUNTAS Y EJERCICIOS

1. Describa su red social. Analice la cantidad de contactos que tiene y de dónde los conoce. Imagínese que va a crear una nueva empresa; elija 20 de sus contactos y señale qué aportes podrían hacer a su nueva empresa.
2. Explique las diferencias entre los modelos de negocios de Amazon, Musimundo y MercadoLibre.
3. Investigue en Internet y describa cómo financió YouTube su crecimiento.
4. ¿Qué se entiende por "emprendedor"?
5. ¿Cuáles son las competencias de un emprendedor?

BIBLIOGRAFÍA

Bhidé, A., "Bootstrap finance: the art of start-ups", en *Harvard Business Review,* N° 70, noviembre-diciembre de 1992.

_____ *Origen y evolución de nuevas empresas,* Oxford University Press, México, 2000.

David, B., *Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work,* Free Press, New York, 1987.

Drucker, P., *La innovación y el empresario innovador.* La práctica y los principios, Sudamericana, Buenos Aires, 1986.

Eckhard, J., "Industry differences in entrepreneurial opportunities", en S. A. Shane, *Finding Fertile Ground: Identifying Extraordinary Opportunities for New Ventures,* Wharton School Publishing, Nueva York, 2005.

Foro de Capital de Riesgo CREARCIT (www.forocrearcit.secyt.gov.ar).

Freire, A., *Pasión por emprender,* Aguilar, Buenos Aires, 2004.

Fundación Endeavor (www.endeavor.org).

Gladwell, M., *El momento clave: las pequeñas cosas que producen grandes cambios,* Espasa Calpe, Madrid, 2001.

Gómez, L. y G. Jacobsohn, *Desarrollo de competencias emprendedoras: reflexiones para la Universidad del Norte,* Universidad del Norte, Barranquilla, 2006.

Granovetter, M., “The strength of weak ties”, en *American Journal of Sociology,* N° 78, 1973.

Harvard Business Review, *La iniciativa emprendedora,* Deusto, Bilbao, 1999.

IncuBA (www.cmd.gov.ar).

Instituto de Emprendimientos Científicos y Tecnológicos (www.iecyt.org.ar).

Jacobsohn, G. (profesor e investigador: www.gabrieljacobsohn.blogspot.com), *Convirtiéndose en exploradores de recursos: la forma de iniciar una empresa con poco capital,* Programa de Jóvenes Emprendedores Rurales, SAGPyT de la Nación Argentina, 2006.

_____ “Financiación de empresas de alto crecimiento”, en *revista F5,* N° 2, marzo-abril 2005.

_____ “La creación social de empresas”, en *revista F5,* N° 5, septiembre-octubre 2005.

_____ “Redactando planes de negocios convincentes”, cátedra Karel Steuer de Entrepreneurship, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, 2002.

Kantis, H., I. Masahiko y K. Masahiko, *Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el este de Asia,* Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, 2002.

Kawasaki, G. (emprendedor de MiGarage.com: blog.guykawasaki.com).

Kay, L. (emprendedor: http://www.nadaimportante.org).

Lucas, J. C. (profesor e investigador: juancarloslucas.com.ar).

Magretta, J., “Why business models matter?”, en *Harvard Business Review,* N° 80, 2002.

Milgram, S., “The small world problem”, *Psychology today,* Vol 1, pp60-97, 1967.

Oxenford, A. (emprendedor de DeRemate.com: www.alecoxenford.com).

Porter, M., “Estrategia competitiva en sectores emergentes”, en H. Mintzberg, J. B. Quinn y S. Goshal, *El proceso estratégico,* Madrid, Prentice Hall Iberia, 1999.

_____ *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia,* CECSA, México, 1982.

Sahlman, W., H. Stevenson, M. Roberts y A. Bhidé, *The Entrepreneurial Venture,* Harvard Business School Press, Boston, 1999.

Schein, E., *La cultura empresarial y el liderazgo,* Plaza & Janés, Barcelona, 1988.

Stevenson, H., A *Perspective on Entrepreneurship,* Harvard Business School, Boston, 1983.

Timmons, J. A., *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century,* Irwin/McGraw-Hill, Nueva York, 1999.

Varsavsky, M. (emprendedor serial de Jazztel, Ya.com, FON: spanish.martinvarsavsky.net).

Veciana, J. M., *La creación de empresas: un enfoque gerencial,* Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, Barcelona, 2005.



Los nuevos desafíos

Por Miguel Ángel Vicente y Juan Carlos Ayala

En la discusión inicial sobre el contenido de este libro, el inventario de temas para tratar superaba los contenidos que finalmente hemos desarrollado en la obra.

Ésta es una consecuencia lógica de los cambios profundos que se están produciendo en los escenarios hasta aquí conocidos; y éste fue el argumento más fuerte para limitar los temas.

Estamos inmersos en un proceso de cambio en el cual todos somos espectadores sin invitación, actores reactivos y/o gestores de los mismos. Podemos decir que estamos ante un fenómeno con una estructura que no es familiar a las mutaciones conocidas y nos encontramos ante la dualidad de una presencia con ausencia de lógica conocida. Éste es un proceso de cambio y no una simple transformación que obliga –por ahora– a estudiar el estado de las cosas, que no es lo mismo que las cosas. Es decir que en esta realidad nunca vemos cosas, sino el estado de ellas, con un orden instituido que se está desordenando hasta la aparición de un nuevo orden. En todo esto, las dimensiones son complejas, y las relaciones están dotadas de propiedades asincrónicas.

A lo largo de toda la historia, la humanidad asistió a pocos cambios de esta envergadura; podemos decir que se cuentan con los dedos de una mano. A través de los siglos se han producido desplazamientos de significados y progresos del conocimiento que, por un intercambio de pareceres, alcanzaron alguna verdad, tomando el carácter de paradigmas.

Pero este proceso de cambio –cuya génesis es consecuencia de los avances científicos y tecnológicos en la biotecnología, en la cibernética y en las telecomunicaciones, que a su vez se potencia por la interacción entre dichas ciencias y presenta un escenario que algunos autores llaman "posmodernismo", concepto que vincula la última fase del paradigma de la modernidad con el agotamiento del sujeto y que pone el acento en lo esencial al reconocer que el hedonismo y el consumo son sus vectores– está produciendo, produce y producirá alteraciones en todos los espacios conocidos: relaciones familiares, estructura política, lógica de dominación, distribución de la riqueza, formas de empleo, transferencia de conocimientos, etcétera.

Lo dramático y apasionante a la vez es que, ante estos cambios, hay que desaprender y aprender permanentemente. Hay que desaprender lo conocido y aprender conocimientos nuevos, y todo al mismo tiempo.

El proceso de asentamiento de estos cambios llevará varias décadas. Durante varias decenas de años seguirán los cambios y, luego, surgirá un mundo que ante nuestros ojos será indescifrable, dado que solamente podemos percibir algunas tendencias que se van insinuando.

A continuación, presentaremos un listado simple de los temas que creemos nutrirán los debates intelectuales y los índices bibliográficos en los próximos tiempos, y que constituyen una asignatura pendiente para los autores de la presente obra.

- A los continentes conocidos se agrega un continente nuevo: el virtual.El continente virtual que no figura en ninguna carta geográfica abarca toda la dimensión planetaria, opera los 365 días del año, las 24 horas, e impacta en todas las relaciones humanas. Transacciones comerciales, operaciones financieras, entretenimientos, educación formal e informal, y relaciones sociales aparecen constantemente desde cualquier lugar y son demandadas, consumidas y aprovechadas desde varios sitios. No podemos dejar de mencionar la coexistencia de la dualidad de este fenómeno en el proceso de socialización, dado que, por un lado, permite la comunicación de individuos de distintas culturas, países, edades, idiomas, etc., y por otro lado, profundiza la tendencia del hombre aislado.

  Así también, hay que resaltar el doble papel de inclusión y exclusión que genera este continente virtual. Sólo los que tengan acceso a ese "continente" estarán incluidos en las transformaciones y aquellos que carezcan de esta propiedad formarán parte de la legión de excluidos. Estos temas ya impactan en las agendas de los gobiernos.
- Si a este mundo virtual le sumamos el nuevo paradigma constituido por el concepto de acceso –por el cual se impone que el valor de una organización estará dado por la creación y la participación en negocios de una red

de proveedores y clientes–, estamos en presencia de una nueva forma de estudio de las organizaciones, donde ya no hablaremos de configuraciones estructurales sino de constelaciones organizacionales. Un ejemplo de esto es Disprofarma, que es una empresa formada por una red de laboratorios (que compiten entre ellos) que se encarga de la facturación, las cobranzas, el almacenamiento de la producción, la distribución física y el sistema de información para cada uno de sus integrantes.

- En la obra, estamos planteando los temas que la administración debe atender en la gestión y la preservación del medio ambiente. Podemos inferir que –hasta ahora– estamos tomando conciencia. Pero no tenemos mucho tiempo, dado que es un desafío impostergable, y hay que traducir ambas cuestiones en políticas, en tecnologías y en prácticas habituales para que cada generación preserve el medio ambiente para las futuras generaciones, lo que se denomina "utilización sustentable".
- La ética empresarial, la responsabilidad social de las organizaciones públicas y privadas, y la gerencia social con un perfil diferenciado para dirigir la implementación de programas sociales de alcance masivo constituyen líneas de trabajo necesarias para renovar la credibilidad, así como para eliminar la pobreza y la marginación de vastos sectores de la sociedad.
- La necesidad de una gerencia pública (y su control de gestión), comprometida con la eficacia y la eficiencia, pero socialmente justa, permitirá gestionar efectivamente las denominadas "necesidades básicas ciudadanas" (salud, higiene, vivienda, indumentaria, educación, energía) –en general, identificadas como "servicios públicos"– y llevará a un enorme replanteo de los paradigmas tradicionales de la relación política-administración.
- Los fenómenos de la globalización, las integraciones regionales y los localismos –donde nuevas formas de articulación entre países, instituciones y organizaciones van anunciando una manera mucho más interpretativa de administrar los sucesos contextuales y culturales– constituyen también nuevas demandas a la disciplina administrativa. Los administradores y los empresarios deberán tener un pensamiento más ambicioso con respecto a la globalización, con proactividad a la internacionalización de operaciones, y una actitud más comprensiva hacia la complejidad.
- Entendemos que será conveniente revisar la administración de activos teniendo en cuenta el cambio de paradigma sobre la propiedad, donde es más importante el derecho de uso o el potencial usufructo de cierto tipo de bienes que el derecho de propiedad (por ejemplo, el leasing).
- Las nuevas tecnologías permitirán que el trabajo se desarrolle en forma asincrónica en equipo, demandando menos horas presenciales y con mayor flexibilidad de articulación, sobre todo, en los sectores vinculados con las finanzas, la producción, la educación y los entretenimientos. Si a esto le

sumamos que el trabajo será más calificado y complejo, orientado básicamente al procesamiento y a la creación de conocimiento –y como resultado, tendremos menos horas de ocupación presencial y ausencia de restricciones espacio-temporales–, podemos decir que nos vamos a encontrar con una nueva fuerza laboral. Todo cambio en el trabajo, la calidad de empleo y el tipo de empleo introducirá –necesariamente– una nueva forma de gestión que no se cristalizará solamente en una estructura de funciones y en la búsqueda de su eficiencia, sino en la manera de conducir a dicha fuerza laboral y administrar su motivación. En este punto es muy importante el papel que desempeñarán los líderes y la incógnita pendiente será descubrir el estilo necesario para esa nueva fuerza de trabajo. Cabe destacar que la profundización de la tendencia a tercerizar todas las funciones que no son el "corazón" de la organización producirá como lógica concurrente la aparición de empresas pequeñas medianas, y muchas de ellas, de naturaleza familiar.

- La inclusión de nuevas tecnologías, empleados más calificados, procesos migratorios y empleos no presenciales conllevará a nuevas relaciones laborales, y, en consecuencia, será necesario analizar y recrear el rol y la actividad de los sindicatos.

El escritor José Saramago afirmó: "Dejamos un mundo peor que el que recibimos" y nuestro maestro en administración, el Dr. Vicente Perel, indicó claramente que "si el mundo es un desastre, se debe a que la economía y la administración no hicieron bien su tarea".

Por lo tanto, pensar en el futuro ya es un trabajo, pero no es suficiente: el desafío de la administración es producir el conocimiento científico y tecnológico para que las organizaciones se adapten al nuevo escenario. Y este nuevo conocimiento debe generar una sociedad igualitaria que merezca ser vivida asegurando un futuro viable para la humanidad.